

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**PETRA MIKOLETIČ**

**EVALVACIJA IZOBRAŽEVANJA IN  
USPOSABLJANJA ZAPOSLENIH**

**DIPLOMSKO DELO**

**LJUBLJANA, 2004**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**PETRA MIKOLETIČ**

**MENTOR: red. prof. dr. Ivan Svetlik**

**EVALVACIJA IZOBRAŽEVANJA IN  
USPOSABLJANJA ZAPOSLENIH**

**DIPLOMSKO DELO**

**LJUBLJANA, 2004**

*Največja nagrada za vloženi napor ni tisto,  
kar za opravljeno delo dobimo, pač pa tisto,  
kar ob njem postanemo.  
/J. Ruskin/*

*Iskreno se zahvaljujem svojemu mentorju **dr. Ivanu Svetliku** za strokovno pomoč in usmerjanje pri pripravljanju diplomske naloge.*

*Zahvalo dolgujem tudi zaposlenim v podjetju Gorenje, še posebno smentorju **Marku Jeraju** in **Betki Kozlevčar**, ki sta mi omogočila vpogled v spise, dokumente in literaturo ter mi velikodušno priskočila na pomoč z ustreznimi nasveti.*

*Še posebna zahvala velja moji družini: **mami Mariji** in **očetu Jožetu**, ker sta mi omogočila študij; fantu **Robertu**, za neskončno razumevanje in potrpežljivost, ko sem pisala diplomsko nalogo ter sestrama **Romani** in **Luciji**. Hvala, ker ste mi ves čas stali ob strani in ste verjeli vame.*

*Hvala tudi **Ireni**, **Branku** in vsem prijateljem za spodbudo, skrb, razumevanje slabe in delitev dobre volje.*

## KAZALO

<b>I. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Namen in cilj.....	1
1.2. Hipoteze in predpostavke.....	2
1.3. Metodologija dela in struktura diplomske naloge.....	3
<b>II. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV.....</b>	<b>5</b>
2.1. Definiranje evalvacije, izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.....	5
2.1.1. <i>Opredelitev pojma evalvacije</i> .....	5
2.1.2. <i>Opredelitev pojma izobraževanja in usposabljanja zaposlenih</i> .....	7
2.2. Razlogi za evalvacijo izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.....	10
2.3. Temeljni nameni in cilj evalvacije izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.....	12
2.4. Standardi evalvacije.....	14
<b>III. EVALVACIJSKE TEORIJE.....</b>	<b>16</b>
3.1. Osnovni paradigmi evalvacije (pozitivistična in konstruktivistična).....	16
3.2. Vrste in modeli evalvacije.....	17
3.2.1. <i>Eksperimentalni model</i> .....	18
3.2.2. <i>Illuminativna evalvacija</i> .....	19
3.2.3. <i>Sistemski model (model ciljno usmerjene evalvacije)</i> .....	19
3.2.4. <i>Evalvacija brez ciljev (model uporabniško usmerjene evalvacije)</i> .....	20
3.2.5. <i>Evalvacija kot poseg</i> .....	20
3.3. Izbira primerne družboslovne raziskovalne metode.....	20
3.4. Načrtovanje evalvacij.....	21
3.5. Faze sodobnega evalvacijskega procesa.....	22
3.5.1. <i>Identifikacija učnih potreb in ključnih udeležencev</i> .....	22
3.5.2. <i>Oblikovanje namenov evalvacije</i> .....	23
3.5.3. <i>Pravila evalvacije</i> .....	23
3.5.4. <i>Subjektivni in objektivni kazalci</i> .....	23
3.5.5. <i>Zbiranje podatkov</i> .....	23
3.5.6. <i>Analiza in interpretacija podatkov</i> .....	24
3.5.7. <i>Jasno in uporabno poročilo</i> .....	24
3.6. Omejitve evalvacije.....	24
<b>IV. PREDSTAVITEV PODJETJA GORENJE D.D.....</b>	<b>25</b>
4.1. Podjetje Gorenje d.d.....	25
4.2. Strateške kadrovske, izobraževalne in razvojne usmeritve podjetja Gorenje d.d.....	25
4.3. Gorenje d.d. – Servis.....	26
4.4. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetju Gorenje d.d.....	27
4.5. Ugotavljanje izobraževalnih potreb.....	28
<b>V. METODOLOGIJA NALOGE.....</b>	<b>30</b>
5.1. Opredelitev predmeta raziskave.....	30
5.2. Uporabljen model evalvacije.....	30
5.3. Potek empirične evalvacije.....	31
5.4. Temeljne hipoteze.....	32
5.5. Metode zbiranja podatkov.....	32
5.6. Vzorec anketirancev.....	33
5.7. Sestava in struktura vprašalnika.....	33

5.8. Obdelava podatkov.....	34
<b>VI. PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE.....</b>	<b>36</b>
6.1. Analiza evalvacije izobraževalnega programa »Trening komuniciranja« z vidika udeležencev programa - serviserjev.....	36
6.1.1. <i>Značilnosti populacije.....</i>	36
6.1.1.1. Spol.....	36
6.1.1.2. Starost.....	36
6.1.1.3. Izobrazba.....	36
6.1.2. <i>Ocena poteka izobraževalnega programa.....</i>	37
6.1.3. <i>Ocena učinka izobraževalnega programa.....</i>	39
6.1.4. <i>Ocena uporabnosti izobraževalnega programa.....</i>	41
6.2. Analiza ocene dela serviserjev z vidika strank.....	42
6.2.1. <i>Analiza ocene dela serviserjev pred udeležbo na izobraževalnem programu.....</i>	42
6.2.1.1. Značilnosti populacije strank.....	42
6.2.1.2. Ocena dela serviserjev z vidika strank.....	43
6.2.2. <i>Analiza ocene dela serviserjev po udeležbi na izobraževalnem programu.....</i>	44
6.2.2.1. Značilnosti populacije strank.....	44
6.2.2.2. Ocena dela serviserjev z vidika strank.....	45
6.3. Tabelarni prikaz rezultatov (v %) obeh vzorcev strank glede značilnosti pri komuniciranju serviserja s stranko pri popravilu gospodinjskega aparata.....	46
6.4. Preverjanje hipotez.....	47
6.5. Rezultati in ugotovitve.....	53
<b>VII. ZAKLJUČEK.....</b>	<b>55</b>
<b>VIII. LITERATURA.....</b>	<b>58</b>
<b>IX. PRILOGE.....</b>	<b>61</b>

# I. UVOD

## 1.1. Namen in cilj

Za gospodarski in družbeni razvoj države je izjemno pomembno, da ima dober izobraževalni sistem ter da spodbuja izobraževanje/učenje odraslih v teku celega življenja t.i. vseživljenjsko učenje. Izobrazba oziroma znanje je ključni dejavnik uspešnosti tako na nacionalni, regionalni, podjetniški kot tudi na individualni ravni. Med ključnimi pogoji dobrega programa izobraževanja in usposabljanja so dostopnost (ponudba) izobraževanja, zadostna sredstva ter učinkovita uporaba le-teh.

Z razvojem informacijske tehnologije, znanstveno-tehnološkim napredkom in globalizacijo znanje hitro zastareva, zato je pogoj in obveza vsakega delavca v podjetju, da se nenehno izobražuje, izpopolnjuje ter strokovno usposablja za kvalitetno, ustvarjalno in varno delo na delovnem mestu. Za razvoj in poslovno učinkovitost podjetij je delavec tako dolžan sodelovati na izbranih izobraževalnih programih in se udeležiti preverjanja, če je po sistematizaciji ali planiranju karier, tako določeno. Torej so ključni dejavnik uspeha podjetja zaposleni, ki s svojim znanjem predstavljajo človeški kapital. Programi izobraževanja in usposabljanja naj bi zaposlenim v podjetju ponudili kakovostno znanje, vzpodbujali naj bi ustvarjalnost, podjetnost ter uporabnost novih znanj v delovnem procesu. Pri izdelavi diplomske naloge se bom ukvarjala z evalvacijo oziroma vrednotenjem učinkov izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Evalvacija kvalitete izobraževanja in usposabljanja zaposlenih je pomembna iz vsaj dveh razlogov. Podjetje, ki izobraževanju namenja denar, si ne more privoščiti nekvalitetnega izobraževalnega programa. Prav tako pa mora posameznik, če hoče biti uspešen in svoje delo opravljati kvalitetno, stalno izpopolnjevati in dopolnjevati svoje znanje z uspešnim izobraževalnim programom.

Namen moje diplomske naloge je, da bom na praktičnem primeru usposabljanja skušala pridobiti informacije (povratne) o učinkih programa izobraževanja in usposabljanja serviserjev ter na podlagi tega ocenila vrednosti izobraževanja in usposabljanja s pomočjo analize rezultatov. Zanimalo me bo, ali določen program izobraževanja vpliva na sodelujoče pri predavanjih? Ali lahko udeleženci predavanj oziroma zaposleni znanje, ki so ga pridobili, dejansko uporabijo v praksi? Ali je bilo izobraževanje pripravljeno na dovolj kakovostni ravni?

Cilj moje diplomske naloge je, da bi pripravila jasno in uporabno analizo rezultatov evalvacije. Ta naj bi razkrila, koliko je izobraževalni program vplival na serviserje ter kakšni so učinki uporabe pridobljenega znanja pri opravljanju dela s strankami. Skušala bom vključiti tudi priporočila za izboljšanje kvalitete izobraževalnega programa.

Izbrala sem si podjetje Gorenje d.d., katerega temeljna dejavnost je proizvodnja bele tehnike in danes pokriva okoli 4% tržnega deleža bele tehnike v Evropi. Podjetje Gorenje d.d. je z izgubo tržišča bivše Jugoslavije v začetku 90-ih let takoj prilagodilo svoje kapacitete nastalim razmeram, poiskalo svoje strateške prednosti ter vložilo znatna sredstva v posodobitev tehnologije. Za zagotavljanje uspešnega poslovanja pa je potrebna še fleksibilna in usposobljena delovna sila. Zato zaposlene izobražujejo in usposablajo za opravljanje različnih delovnih operacij.

## **1.2. Hipoteze in predpostavke**

Diplomsko delo bom oblikovala na predpostavki, da je podjetje Gorenje d.d. izoblikovalo strateško kadrovske izobraževalne usmeritve, ki so postale osnova za delo na področju izobraževanja in usposabljanja. Podjetje se zaveda pomena kadrov, njihovega znanja in sposobnosti. Med temeljne cilje podjetja spada povečanje ravni znanja in usposobljenosti zaposlenih, izvajanje sistema razvoja kadrov, spodbujanje inovativnosti in podjetništva, razvijanje sistemov za izboljšanje motivacije zaposlenih ter skrb za dvig kakovosti dela in delovnega okolja (primerna socialna, zdravstvena in tehnična varnost). Vse to pa je dosegljivo le z ljudmi z ustreznim znanjem, ki so motivirani tudi za dodatna izobraževanja in usposabljanja. Podjetje tudi samo že izvaja evalvacije posameznih tečajev, treningov in usposabljanj. Sama se bom osredotočila na izvedbo evalvacije izobraževanja serviserjev. Program izobraževanja se imenuje »Komunikacijski trening«.

Kot okvir bom postavila pet hipotez, ki jih bom preverjala skozi celotno diplomsko nalogo v teoriji in jih statistično analizirala s pomočjo rezultatov raziskave.

- 1. Serviserji, stari od 20 do 40 let, v večji meri trdijo, da je izobraževalni program izpolnil njihova pričakovanja.*

To hipotezo bom lahko potrdila ali zavrnila s pomočjo analize odgovorov serviserjev, ko se bodo opredelili glede trditve, ali je program izobraževanja izpolnil njihova pričakovanja.

2. *Serviserji, stari od 20 do 40 let, v večji meri trdijo, da bodo pridobljeno znanje lahko uporabili pri delu.*

Moja predpostavka temelji predvsem na mnenju, da so mlajši serviserji bolj dovzetni za spremembe in jih tudi hitreje sprejmejo ter uporabljajo pri delu s strankami, v nasprotju s starejšimi serviserji.

3. *Stranke moškega spola v večji meri menijo, da bi se morala med serviserji in strankami izboljšati komunikacija.*

S to predpostavko me zanima, kakšno vlogo ima spol pri opredeljevanju glede vprašanja, ali bi se morala spremeniti komunikacija med serviserji in strankami. Moje mnenje je, da se za možnost, da bi se morala izboljšati komunikacija, v večji meri odločajo moški, saj so ženske nekoliko bolj potrpežljive in komunikativne, ko pride do zapletov oziroma neprijetnih situacij.

4. *Stranke, ki živijo v mestni krajevni skupnosti, v večji meri menijo, da bi se morala izboljšati komunikacija med strankami in serviserji.*

Način življenja v mestu je hitrejši. Večina meščanov se drži načela, da je čas denar. Zato menim, da so meščani bolj nestrpni v življenjskih situacijah, ko pride do zapletov, in trdim, da se bodo večkrat odločili za možnost, da bi se morala izboljšati komunikacija med strankami in serviserji. To hipotezo bom preverila s pomočjo rezultatov analize anketnih vprašalnikov.

5. *Uporaba pridobljenega znanja vpliva na serviserjevo večjo motivacijo za reševanje konfliktov s strankami.*

S pomočjo raziskave bom ugotovila, ali je program izobraževanja pripomogel k hitrejšemu reševanju zapletenih situacij, kjer serviser pride v konflikt s stranko ali nasprotno. Ali se serviser lažje odloča in hitreje izkorišča situacije sebi v prid?

### **1.3. Metodologija dela in struktura diplomske naloge**

Pri izdelavi diplomske naloge bom najprej uporabila opisno metodo. Z njo bom postavila teoretični okvir naloge. V prvem poglavju bom opredelila osnovne pojme, ki jih bom uporabljala v nadaljevanju. Opisala bom razloge, cilje in namene evalvacije izobraževanja in usposabljanja. Za proučevanje tega področja bom uporabila dostopno domačo in tujo literaturo ter dognanja priznanih strokovnjakov s tega področja.



Za lažje razumevanje obstajajo številne teorije evalvacije in različni zorni koti pogleda na evalvacijo. Številčnost in raznovrstnost teorij onemogočata enoznačno klasifikacijo. Iz tega razloga sem se odločila, da povzamem in opišem temeljne značilnosti le tistih, najpomembnejših, ki so povezane z izobraževanjem in usposabljanjem. Nalogo bom nadaljevala z načrtovanjem evalvacije, ki je ključnega pomena pri izvedbi objektivne evalvacije. Opisala bom faze evalvacijskega procesa ter omejitve evalvacije.

V praktičnem delu naloge pa bom teoretične ugotovitve poskušala prikazati skozi konkreten primer. Izvedla bom evalvacijo izobraževalnega programa z naslovom »Komunikacijski trening«, ki je bil namenjen serviserjem zaposlenim v podjetju Gorenje d.d. - Servis. Pri analizi evalvacije izobraževalnega programa v podjetju, si bom pomagala s podatki in evidencami, s katerimi razpolaga kadrovska služba in izobraževalni center; z anketnimi vprašalniki ter udeležbo na izobraževalnem programu. Evalvacija bo vključevala serviserje, ki so bili udeleženi v izobraževalnem programu, in stranke, ki so jim serviserji odpravljali napake pri gospodinjskih aparatih. Poslala bom dva anonimna anketna vprašalnika, prvega serviserjem, drugega pa strankam, ki bodo razdeljene na dve skupini. V prvi skupini bodo stranke, ki so jim serviserji odpravljali napake pri gospodinjskih aparatih pred udeležbo na usposabljanju, v drugi skupini pa bodo stranke, ki so jim serviserji odpravljali napake po zaključenem usposabljanju.

Zanimalo me bo, ali so bili serviserji zadovoljni s predavanjem, s tematskimi sklopi, s predavateljem. Ugotovila bi rada realno stanje, ali je izobraževalni program vplival na udeležence predavanja (serviserje), ali to znanje uporabljajo pri delu s strankami (npr. sedaj lažje komunicirajo s stranko) ter ali obstajajo še druge alternative, ki bi jih lahko še uporabili pri takemu izobraževalnemu programu (kakšni drugi prijemi, drugi praktični pripomočki,...). Raziskala bom tudi, ali so bile stranke zadovoljne z obiskom serviserja in njegovim komuniciranjem, ko jim je popravljil gospodinjski aparat; ter ali se mnenja strank pri ocenjevanju serviserjev razlikujejo, glede na to, ali so bili serviserji pri stranki pred ali po udeležbi na izobraževalnem programu. Zbrane podatke iz vprašalnikov bom s statističnimi metodami analizirala ter poskušala ugotoviti značilnosti in povezave.

## II. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

### 2.1. Definiranje evalvacije, izobraževanja in usposabljanja zaposlenih

#### 2.1.1. Opredelitev pojma evalvacije

Evalvacijske študije so danes ene izmed najpomembnejših študij pri proučevanju in raziskovanju politik, ki se odvijajo v družbi. V slovarju tujk lahko preberemo, da beseda evalvacija izvira iz latinske besede *valere*, kar pomeni veljati, določitev vrednosti, cenitev (Verbinc, 1991). V slovenščini bi evalvaciji lahko rekli kar »ovrednotenje«.

Definicij evalvacije je veliko, mnoge med njimi opredeljujejo evalvacijo kot sistematično uporabo metod družboslovnega raziskovanja za ocenjevanje načrta, implementacije in rezultatov ter učinkovitosti programov, politik oziroma opazovane enote (Rossi, Freeman v Kump, 2000: 13) ali kot namensko, uporabno družboslovno raziskavo (angl. applied social research) za ocenjevanje družbenih programov, ki mora biti verodostojna, uporabna in koristna ter usmerjena v ugotovitve, hkrati pa dovolj znanstveno natančna v postopkih in metodah (Stufflebeam in Webster v Macur, 1995: 297). Nekateri avtorji k tej opredelitvi dodajajo, da je evalvacija sistematična, kritična analiza, katere namen je lahko odločanje in strateško načrtovanje (Patton, Toulemonde v Kump, 2000: 13) ali izpopolnjevanje (Kristoffersen, Sursock, Westerheijden v Kump, 2000: 13).

K vsaki evalvaciji programa je potrebno pristopiti načrtno. Royse in Thyer (1996: 1-5) predlagata postopnost v evalvaciji programa. Najprej je potrebno izvesti oceno potreb (kakšne potrebe in na katerih področjih se pojavljajo po določenem programu) – lahko je to določen problem, vprašanje, hipoteza. Nato je potrebno preučiti, kaj je že znanega o problemu (npr. v teoriji, empirični podatki) in na osnovi tega narediti načrt raziskave, zbrati podatke in jih analizirati. V tem smislu je evalvacija precej podobna osnovnemu raziskovanju. Razlika pa je predvsem v tem, da je cilj raziskave ustvariti neko splošno znanje; informacije, ki jih dobimo z evalvacijo programa, pa lahko uporabimo samo za specifičen program.

Vrednotenje usposabljanja je ciklični proces, ki zajema primerjanje želenih rezultatov usposabljanja z dejanskimi dosežki. Evalvacija je v tem primeru proces določanja vrednosti in učinkovitosti programov usposabljanja. Njen namen pa je zbrati in dokumentirati delovno

učinkovitost udeležencev med usposabljanjem in kasneje na delovnem mestu, ugotoviti morebitne probleme in jih odpraviti (Goldstein v Miglič, 2000: 365).

Ugotovila sem, da obstaja velika pestrost pri definiranju in pojmovanju evalvacije. Prvi razlog za to je nekonsistentna uporaba pojmov model, pristop in metoda. Termin model se pogosto enači s pristopom, pristop pa je pogosto uporabljen tudi kot sinonim za metodo. Drugi razlog neenotne uporabe pojma evalvacija se nahaja v odsotnosti enotne klasifikacije modelov in pristopov vrednotenja politik oziroma programov (Širok, 2002: 30-31).

Če povzamem, je evalvacija družboslovna študija, katere glavne značilnosti različnih definicij evalvacije so: »sistematično zbiranje informacij (preko uporabe metodologije družboslovnega raziskovanja) o aktivnostih, značilnostih in posledicah programa oz. politike, z namenom razsojanja o programu ali politiki, izboljševanja uspešnosti ali podpore pri odločitvah, ki se nanašajo na prihodnost programa oz. politike. Termin evalvacija ima torej več povezanih pomenov, ki pa se vsi nanašajo na aplikacijo lestvice vrednot na politike, programe in njihove posledice« (Širok, 2002: 31).

Sohm in Bertrand (v Miglič, 2000: 365) opredelita evalvacijo kot »učenje in k dejanjem, usmerjeno orodje menedžmenta in proces za kolikor je le mogoče sistematično in objektivno ugotavljanje ustreznosti, učinkovitosti in vpliva aktivnosti v luči njihovih ciljev z namenom izboljšati tako trenutne aktivnosti in/ali prihodnje načrtovanje, programiranje in odločanje«.

Namen evalvacije je oceniti, koliko so učinki izbranih politik ali programov dosegli zaželene cilje. Torej evalvacija razkriva obseg realizacije ciljev ter strategij, namenjenih doseganju izbranega cilja. Evalvacija prispeva tudi k razjasnitvi in kritiki vrednot, ki so predstavljale podlago pri izbiri usmeritev in ciljev in tako vodi v prilagoditev ali preoblikovanje politik ali programov (Širok, 2002: 32).

Ne glede na razlike med posameznimi definicijami in predpostavkami, pa je evalvacija proces zbiranja informacij, katerega cilj je kakovostno in optimalno odločanje. Kot pravi Gozdana Miglič (2000: 365) je pojem sam po sebi širši kot ocenjevanje in vključuje tako subjektivni/kvalitativni vidik (mnenje), kakor tudi objektivni/kvantitativni vidik (dejstva). Tako bom pri evalvaciji serviserjev upoštevala tako njihovo mnenje, saj se bom udeležila njihovega usposabljanja, kot empirične podatke, ki jih bom dobila z analizo anket.

### **2.1.2. Opredelitev pojma izobraževanja in usposabljanja zaposlenih**

Izobraževanje lahko opredelimo kot »dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje ter oblikovanje znanstvenega pogleda na svet« (Jereb, 1998: 178).

Pojem izobraževanje označuje bolj dejavnosti, ki so usmerjene k razvijanju znanja, moralnih vrednot in razumevanja na vseh življenjskih področjih, kot pa znanje in spretnosti za ozko omejene naloge (Jelenc, 1991: 35). Medtem ko poklicno usposabljanje zaposlenih, ki ga delovna organizacija organizira v svojih prostorih, lahko poteka na delu ali v posebej za usposabljanje opremljenih prostorih (Jelenc, 1991: 71).

Dornik deli sistem izobraževanja na dva podsistema; to sta izobraževanje mladih in izobraževanje odraslih (1984). Izobraževanje mladih predstavlja začetno stopnjo izobraževanja, ki nudi določeno osnovno znanje in vedenje ter predstavlja temelj permanentnemu (nenehnemu, vseživljenjskemu) izobraževanju. Izobraževanje odraslih je odsev zahtev današnje hitro razvijajoče in spreminjajoče se družbe, ki povzroča, da pridobljeno znanje zastara že po dveh letih.

Janez Jereb govori o strokovnem izobraževanju takrat, ko je težišče izobraževalnega procesa usmerjeno na oblikovanje in posredovanje znanj, sposobnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje določenega poklicnega dela (1998). Podjetje oziroma organizacija pa potrebuje prav to strokovno izobraževanje in usposabljanje za uresničitev zastavljenih ciljev. Ohranjanje konkurenčnosti podjetij in organizacij ter ohranitev zaposlitve njihovih zaposlenih terjata obojestransko podporo in sodelovanje obeh partnerjev, podjetja kot učeče se organizacije in zaposlenih v procesu nenehnega učenja in izobraževanja. Tako izobraževanje in usposabljanje v okviru obojestranske delitve odgovornosti postane »win-win« situacija, kjer se oblikuje dodana vrednost tako za delodajalce kot delojemalce. Znanje, ki ga delavec pridobi na izobraževanju, povečuje možnost zaposlitve oziroma ohranjanje varnosti zaposlitve.

Lowe (v Jelenc, 1989: 11) pojmuje izobraževanje odraslih kot »dejavnost ali proces, v katerem se osebe, ki ne pripadajo več začetnemu izobraževanju, vključujejo v sosledeče in organizirane aktivnosti z namenom, da bi povečale svoje znanje, informiranost, spretnosti, izboljšale svoje

razumevanje in razvijale svoje vedenje«. Te dejavnosti tvorijo formalno izobraževanje, neformalno izobraževanje ter samostojno učenje ali samoizobraževanje.

Ivanuša-Bezjak (1998) je opisala izobraževanje zaposlenih kot »načrtno in sistematično pridobivanje novih znanj z različnimi oblikami izobraževanja (dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obisk krajših ali daljših seminarjev, delavnic, samoizobraževanje s pomočjo knjig in revij, nenehno sledenje novostim v stroki)«.

Vendar je pri izobraževanju in usposabljanju zaposlenih zelo pomembna motivacija za zaposlene, ki ima vsaj dva pomena. Prvi je, da vodilni delavci poskušajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli rezultat, pomemben za njihovo podjetje ali organizacijo. Pomembna pa je tudi notranja motivacija zaposlenih, ki posameznika usmerja k cilju (zadovoljitvi potreb, npr. boljše delovno mesto, višja plača, izboljšanje posameznikove življenjske ravni...).

V letu 1996 je UNESCO opredelil štiri nove »stebre« izobraževanja, ki se glasijo:

- učiti se, da bi vedeli;
- učiti se, da bi znali delati;
- učiti se za razvoj lastne osebnosti;
- učiti se živeti v skupnosti (Delors in drugi, 1996: 77-89).

Ažman (1995) pravi, da je izobraževanje zaposlenih v tesni povezavi z usposabljanjem in izpopolnjevanjem. Širši pojem od usposabljanja in izpopolnjevanja je izobraževanje, ki je usmerjeno na prihodnje opravljanje dela ter na razvijanje kariere zaposlenih. Usposabljanje pa je vezano na uspešno opravljanje sedanjega dela. Večina avtorjev povezuje usposabljanje s specifičnimi znanji, ki so ga pridobili s specializacijo, in so vezana na določeno delo; ali pa predstavlja razvoj nekih daljnosežnih aktivnosti, ki so povezane z znanji, ki jih bodo zaposleni potrebovali v prihodnosti pri opravljanju (možnih) prihodnjih del.

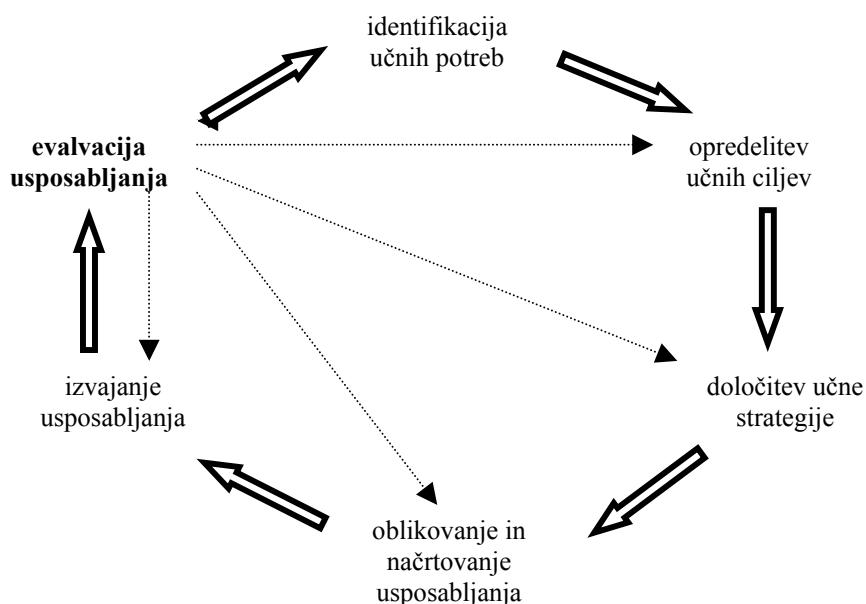
Podjetje lahko obvladuje različne tržne izzive le, če se je sposobno hitro odzivati in kreativno uporabljati znanje. Ključ za to pa so seveda zaposleni – kadri, kot nosilci potrebnih lastnosti, s katerimi podjetje lahko dosega konkurenčno prednost. Zato morajo podjetja vlagati v znanje, ki pozitivno vpliva na učinkovitost delovne organizacije (znižanje stroškov, višja produktivnost).

Rue in Byars (v Volk-Žakelj, 2000: 25) cilje izobraževanja in usposabljanja razvrščata v tri skupine:

- *vsebinske*: katere načela, dejstva, koncepti naj bodo posredovani preko izobraževanja, komu in kdaj;
- *organizacijske*: kakšen vpliv naj bi te vsebine imele na ravni organizacije oziroma oddelkov, npr. na izostajanje iz dela, reorganizacijo, zniževanje stroškov ali na povečanje produktivnosti;
- *individualne*: kako izobraževanje vpliva na sposobnosti zaposlenih oziroma njihov razvoj, na njihovo vedenje in stališča.

Če povežem proces usposabljanja in evalvacije, vidim, da je evalvacija tudi zadnja faza učnega cikla, katere namen je ugotoviti vrednost programa usposabljanja in se izvaja za vsako enoto posebej in za celoto. Vrednotenje usposabljanja je kontinuiran proces, ki mora biti prisoten v vseh stopnjah cikla usposabljanja in zajema primerjanje želenih rezultatov usposabljanja z dejanskimi dosežki. Faza evalvacije poteka vzporedno s fazami analize, oblikovanja, razvijanja in implementacije usposabljanja (slika 2.1.2.1.).

Slika 2.1.: Povezava procesa usposabljanja in evalvacije



Vir: Miglič, 2002: 56.

## **2.2. Razlogi za evalvacijo izobraževanja in usposabljanja zaposlenih**

Izobraževanje postaja temeljna dejavnost tako z vidika družbe (znanje je vir razvoja v današnji družbi), organizacije (znanje predstavlja vir konkurenčne prednosti), kot tudi z vidika posameznika (zaradi hitrega zastaranja pridobljenega znanja se morajo posamezniki – zlasti zaposleni stalno izobraževati in izpopolnjevati, če hočejo ostati zaposljivi) (Volk-Žakelj, 2000: 8).

Zato je danes izredno pomembno, da se človek izobražuje in usposablja vse življenje, vendar pa morajo podjetja in organizacije ponuditi tudi kvalitetna izobraževanja in usposabljanja. Pri tem pa je izredno pomembno, da so podjetje oziroma naročniki evalvacij obveščeni kakšen program izobraževanja in usposabljanja so ponudili svojim zaposlenim. Pomembno je, da dobijo povratne informacije, ali je program vplival na udeležence ter jim bo pripomogel pri delu. Zato si podjetje ne more privoščiti nekvalitetnega izobraževanja, saj bi drugače imeli samo stroške, udeleženci pa se ne bi ničesar naučili na tečajih, seminarjih in predavanjih. Prav zaradi tega je še posebej pomembno, da podjetje naroča ali samo izvaja evalvacijo izobraževalnega programa ali usposabljanja. Saj s tem podjetje dobi tako pozitivne kot negativne povratne informacije na objektivni način. Evalvacija nam torej ponuja odgovore na vprašanja o vplivu usposabljanja in izobraževanja na posameznike in podjetja, o povračilu v usposabljanje vloženi sredstev, o uporabi novih znanj in veščin v delovnem okolju, o vplivu programov na spreminjanje vedenja ali komunikacije ter preko tega na delovne rezultate udeležencev. Evalvacija je posebno pomembna, ko se določena izobraževanja in usposabljanja nenehno ponavljajo skozi daljša obdobja oziroma v določenih intervalih. Takrat je evalvacija nekaj nepogrešljivega, ker predstavlja učinkovito orodje za spreminjanje in izboljševanje aktivnosti izobraževanja in usposabljanja.

Evalvacija je zato že dolgo sprejeta kot sredstvo za zagotavljanje in izpopolnjevanje kvalitete. To pomeni, da morajo imeti zaposleni aktivno vlogo tudi v evalvacijskem procesu. Vendar pa je evalvacija pogosto razumljena kot nekaj, kar se izvaja, če je čas. Pogosto sploh ne preverijo, kakšni so učinki pred in po izobraževanju zaposlenih. Za to, da se evalvacija izvaja, je odgovorno podjetje ali organizacija, ki preverja oziroma zagotavlja tako pozitivne kot negativne informacije usposabljanja. Evalvacijo bi morali uporabljati že pri samem načrtovanju in spremljanju organizacijskega usposabljanja skozi različne stopnje razvoja in implementacije. Tako pa evalvacijo večinoma uporabljamo le po končanem usposabljanju.

Migličeva (2002: 66) pravi, da veliko organizatorjev in izvajalcev usposabljanja vidi v evalvaciji »sredstvo potrjevanja uspešnosti svojega dela«. Vendar pa so negativne povratne informacije pomembnejše, saj nam pomagajo ugotoviti, katere spremembe v vsebini, strategiji, metodah, tehnikah, učnih pripomočkih itd. so potrebne, da postane usposabljanje bolj učinkovito.

Razlogi za evalvacijo se razlikujejo glede na vloge in odgovornosti, ki jih imajo v procesu izobraževanja in usposabljanja posamezniki ali skupine. Za evalvacijo se posamezniki ali skupine odločijo, ker hočejo ugotoviti spremembe pri udeležencih učnega dogodka, ugotoviti vzroke za morebiten neuspeh, potrditi uspešnost svojega dela, podpreti in formalno argumentirati administrativne odločitve, izboljšati posamezne dejavnosti, povečati razumevanje procesa in poučevanja, zagotoviti obsežnejše finančne vire, zagotoviti negativne povratne informacije...

Z vidika oblikovanja, načrtovanja izvajanja usposabljanja ter izobraževanja se glavni razlog za evalvacijo nanaša na:

- *zagotavljanje povratnih informacij* izvajalski instituciji o uspešnosti in kakovosti ugotavljanja potreb po usposabljanju posameznih ciljnih skupin, o oblikovanju programov, o organizaciji njihove izvedbe itd.;
- *ugotavljanje primernosti programa usposabljanja* za posamezne ciljne skupine udeležencev;
- *zagotavljanje povratnih informacij izvajalcu usposabljanja o uspešnosti podajanja in uporabljenih metodah* (je del njegove učne izkušnje);
- *možnosti sprotnih izboljšav* že med potekom izvajanja programa usposabljanja ali ob naslednji ponovitvi;
- *spremljanje in evalviranje učnega napredka udeleženca* (je del njegove notranje motivacije in del njegovega učnega procesa);
- *ugotavljanje, do katere mere so bili doseženi posameznikovi učni cilji* oziroma, ali bo potrebno še nadaljnje usposabljanje (Stanley, Reid, Barrington v Miglič, 2000: 367).

Kot je bilo že rečeno se programe izobraževanja in usposabljanja evalvira, da bi se določilo njihovo kvaliteto in dobilo smer za njihovo izboljšanje. Na tržišču danes obstaja velika



ponudba izobraževalnih programov in usposabljanj, s katerimi želijo naročniki izboljšati znanje zaposlenih. Vendar pa bi bilo nesmiselno pričakovati, da so vsi programi ustrezni oziroma učinkoviti. Velikokrat namreč nihče ne izvaja kontrole ali evalvacije usposabljanj, tako da ni preverjena njihova sposobnost doseganja učnih ciljev. Z vidika organizacije oziroma podjetja, v mojem primeru Gorenja d.d., ki pošilja svoje zaposlene na usposabljanje, je tako najpomembnejši razlog evalvacije, zagotavljanje informacij potrebnih za dokazovanje, da usposabljanje prispeva k celoviti uspešnosti organizacije ter povečanje učinkovitosti programov usposabljanja. Evalvacija ponuja odgovor na vprašanje koliko je usposabljanje prispevalo k reševanju organizacijskih problemov; pridobiva stalne povratne informacije o veljavnem sistemu usposabljanja, aktualnosti programskih vsebin, kakovosti izvedbe itd..

### 2.3. Temeljni nameni in cilji evalvacije izobraževanja in usposabljanja zaposlenih

Namen evalvacije je prepoznati interese sponzorjev in drugih nosilcev, pri čemer je njen cilj zagotoviti čim bolj uporabne informacije. S ciljem, da bi bile evalvacije kar najbolj uspešne in kakovostno izvedene, je potrebno že na začetku definirati namen evalvacij.

Slika 2.2.: Easterby-Smithovi nameni evalvacije usposabljanja

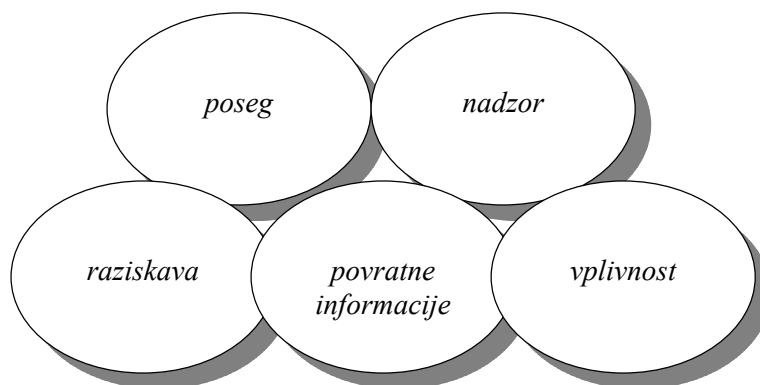


Vir: Miglič, Gozdana (2002): Ugotavljanje potreb po usposabljanju ter vrednotenje učinkov usposabljanja v državni upravi. Magistrsko delo, Ljubljana.

Easterby-Smith (v Miglič, 2002: 66-68) ločuje štiri glavne namene evalvacije (slika 2.2.). Prvi namen je *dokazati*, da se je »nekaj« zgodilo kot rezultat usposabljanja in razvoja oziroma da je doseženi rezultat posledica izbranih dejavnosti. Kot je razvidno iz slike je drugi namen *izboljševanje* obstoječih ali prihodnjih programov usposabljanja in z njimi povezanih

dejavnosti. Večina avtorjev o evalvacijskih študijah poudarja, da je glavni in najbolj pomemben namen evalvacije zagotavljanje informacij izvajalcu usposabljanja, s katerimi bo ta povečal svojo učinkovitost; oziroma ugotoviti, kje bi bile zaželeni in potrebni spremembe in izboljšave. Tretji namen, *učenje*, se po Easterby-Smithu nanaša na zavedanje, da evalvacija ne more biti ločena od procesa, ki ga analizira, in da je zato tudi sama sestavni del procesa učenja in razvoja. Četrty namen pa je *nadzor*, ki pomeni, da organizacije pričakujejo nadzor nad uspešnostjo in učinkovitostjo sistema usposabljanja.

Slika 2.3.: Bramleyjevi nameni evalvacije usposabljanja



Vir: Miglič, Gozdana (2002): Ugotavljanje potreb po usposabljanju ter vrednotenje učinkov usposabljanja v državni upravi. Magistrsko delo, Ljubljana.

Bramley namene evalvacije opredeli drugače, namreč v pet kategorij (v Miglič, 2002: 68). Te kategorije so: povratne informacije, vplivnost, nadzor, poseg in raziskava (slika 2.3.). Med *povratne informacije* uvrščamo podatke kot so delež doseženih programskih ciljev, znanje, koncepti, spretnosti pred in po usposabljanju, podrobnosti o ustreznosti podanih vsebin in uporaba pridobljenega znanja na delovno mesto. Namen evalvacije, pri kateri je poudarek na povratnih informacijah, je razvijanje učnih situacij in programov usposabljanja s ciljem izboljšati programsko ponudbo in njeno kakovost. Tudi *nadzor* predstavlja pomemben vidik pri uspešnosti in učinkovitosti sistema usposabljanja. S tega vidika ima evalvacija vlogo nadzornega mehanizma, ki zagotavlja vzdrževanje standardov kakovosti pri institucijah, ki izvajajo usposabljanje. Nadalje pa evalvacija, katere osnovni namen je *raziskava*, pogloblja znanje o načelih in praksi usposabljanja, vendar bolj splošno kot evalvacija, ki je namenjena pridobivanju povratnih informacij. Evalvacija skoraj vedno, četudi nehote, vpliva na posameznikovo dojetanje programa usposabljanja. Zaradi te značilnosti je primerna za ponovno porazdelitev odgovornosti za učenje med izvajalce in udeležence usposabljanja ter

njihove neposredno nadrejene. Zato je evalvacija učinkovita metoda *poseganja* v postopke upravljanja kadrovskega virov v organizaciji, saj njeni rezultati vplivajo tudi na okolščine, v katerih je izvedena. Namen evalvacije je tudi *vplivanje*, saj se lahko večina informacij zlorabi ali uporabi v slabe namene.

Nameni evalvacije se med seboj prekrivajo in pogosto skuša evalvacija ustrezati več namenom hkrati. Temu Patton (1997: 158-159) nasprotuje, ko pravi, da glede na prakso ni mogoče pričakovati, da bi lahko evalvacijska študija hkrati ustrezala več kot enemu temeljnemu namenu, zaradi česar priporoča pravočasno ter natančno določanje namenov evalvacije.

Med opredelitev neposrednega cilja evalvacije vključujemo tudi izbiro evalvacijske strategije, modela, vrsto potrebnih podatkov, njihov način zbiranja in analiziranja. Splošen okvir, ki nam pomaga izbrati najprimernejši cilj oziroma »predmet« preučevanja, je določen pred začetkom izvajanja evalvacijskih dejavnosti.

## **2.4. Standardi evalvacije**

Poznamo štiri vrste standardov, ki predstavljajo osnovne značilnosti dobre evalvacije. To so:

- *standardi koristnosti (Utility Standards):*
  - identifikacija vpletenih
  - kredibilnost evalvatorja
  - obseg in selekcija informacij
  - identifikacija vrednot
  - jasnost poročila
  - pravočasnost in dostopnost poročila
  - vpliv evalvacije
- *izvedljivosti (Feasibility Standards):*
  - politična primernost
  - praktičnost postopkov
  - učinkovitost glede na stroške
- *primernosti (Propriety Standards):*
  - usmerjenost na storitev
  - potrebnost formalnega pristanka

- spoštovanje pravic vključenih subjektov
- spoštovanje človekovega dostojanstva pri interakciji
- popolnost raziskave in poštenost ocene
- javnost izsledkov
- poštena obravnava konflikta interesov
- finančna odgovornost
- *natančnosti (Accuracy Standards):*
  - natančna dokumentacija evalviranega programa
  - izpolnjevanje konteksta analize
  - detajlni opis ciljev in postopkov
  - izčrpen opis virov informacij, veljavnost, zanesljivost, sistematičnost informacij
  - analiza kvantitativnih in kvalitativnih informacij
  - utemeljitev sklepov
  - nepristrano poročanje
  - metaevalvacija (glej Šimenc, 2000: 42-46).

Prednost standardov je, da so združljivi z različnimi modeli evalvacije in z različnimi konkretnimi programi. Vendar pa je to tudi slabost, saj skrbna sistematizacija včasih zakrije, da evalvacija nastopa v družbi, ki ni tako kot standardi urejena v enoten in pregleden sistem. Standardi implicitno opozarjajo na nezmožnost konsenza o evalvaciji. Šimenc (2000: 46) citira po izdaji knjige *The Program Evaluation Standards, 2th Edition*, da so standardi »vodila, ne mehanična pravila. Vsebujejo opomine in opozorila proti možnim napakam, izločijo prakse, za katere obstaja splošno strinjanje, da so sprejemljive oziroma nesprejemljive, in predlagajo vodila, ki izražajo trenutno najboljšo prakso«. Ta citat je protisloven. Na eni strani opredeljuje standarde kot vodila, ki nas opozarjajo na konkretna vprašanja, po drugi strani pa nas samo opozarjajo na nekatere napake, ki bi jih lahko naredili, a če jih nismo, so standardi pravzaprav za nas brez smisla.

### III. EVALVACIJSKE TEORIJE

#### 3.1. Osnovni paradigmi evalvacije (pozitivistična in konstruktivistična)

Zaradi boljšega razumevanja namena in uporabnosti posameznih pristopov v evalvaciji je pomembno razlikovati dve prevladujoči paradigmi, tj. pozitivistično in konstruktivistično, ki pomenita dve različni izhodišči evalvacije in vodita do različnih pričakovanj o njenih rezultatih. Sonja Kump (2000: 86) opozarja, da avtorji s številnimi izrazi poimenujejo pozitivistično paradigmo, na primer Parlett in Hamilton kot klasično-znanstveno, tradicionalno; Guba in Lincoln kot racionalistično; Everitt kot racionalno-tehnično ter Radaelli in Dente kot eksperimentalno paradigmo.

Pozitivistična paradigma temelji na predpostavkah in metodologiji pozitivističnega koncepta znanosti, namen evalvacije pa je merjenje in napovedovanje rezultatov. Metoda, ki so jo največkrat uporabljali je eksperiment z naključnim vzorčenjem. Predpostavka teh metod je, da so rezultati merljivi in preverljivi, kar pomeni, da lahko tudi drugi z izvedbo določenega eksperimenta pridejo do enakega rezultata, zanemarjene pa so subjektivne definicije udeležencev programa (izvajalcev, uporabnikov, naročnikov itd.). Poudarek evalvacij, ki izhajajo iz pozitivistične paradigme je, da odkrijejo vzročne povezave ali testirajo hipoteze o njih. Značilen je dualizem med evalvatorjem in objektom evalvacije. Sonja Kump (2000: 17) je opozorila, da evalvator zavzame objektivno, vrednostno nevtralno stališče o predmetu evalvacije. Pogoji objektivnosti spoznanja je objektivna, zunanja drža evalvatorja; vrednostna nevtralnost pa je možna, ker so izločene vrednote evalvatorja ali kateregakoli drugega udeleženca (izvajalca, udeleženca programa itd.).

Kump (2000: 17) opozarja, da tudi drugo vrsto paradigme, t.j. konstruktivistično paradigmo, avtorji različno imenujejo, na primer Guba in Lincoln kot alternativno, naturalistično; Radaelli in Dente kot konstruktivistično, Stake kot responzivno; Scriven kot relativistično; Evaritt kot interpretativno ter Parlett in Hamilton kot socialno antropološko oziroma iluminativno paradigmo. Ta paradigma zagovarja pristop, ki temelji na spoznanjih iz humanističnih ali antropoloških ved. Konstruktivistična paradigma ne temelji na merjenju in napovedovanju. Največkrat uporabljena metoda je opisovanje in interpretacija. Evalvator uporablja predvsem kvalitativne metode (nestrukturirani intervju), njegova naloga pa je, da opiše in interpretira različne perspektive različnih udeležencev (izvajalce, uporabnikov, naročnikov evalvacije).

Guba in Lincoln (1989) opozarjata, da konstruktivistična paradigma temelji na naturalizmu, ki pravi, da so družbeni pojavi drugačni od fizičnih, zato se jih ne da pojasnjevati z uporabo znanstvenih metod naravoslovnih disciplin. Ta paradigma predpostavlja obstoj večplastne, družbeno strukturirane realnosti, ki je ne vodijo naravni zakoni. Zavrača obstoj ene, objektivne realnosti ali resnice, ki bi jo bilo mogoče odkriti na podlagi znanstvenega raziskovanja, kajti posamezniki in skupine konstruirajo svojo lastno, subjektivno realnost.

Ključno je, da pozitivisti preučujejo proces, da bi določili, do katere stopnje je bil program uresničen ter pri tem ne upoštevajo, da se cilji lahko spreminjajo. Medtem ko za konstruktivistično paradigmo pomeni reorientacija (zamenjava ciljev ali odklon od prvotno zastavljenih ciljev) ključni element obravnave, pri čemer je še posebej pomembna utemeljitev, zakaj je do spremembe ciljev prišlo. Pri konstruktivistih so pomembni predvsem utilitarni standardi, kot so relevantnost, razumljivost in kredibilnost, medtem ko je pri pozitivistih poudarek na znanstvenih standardih (validnost in reliabilnost).

Paradigmi se razlikujeta tudi po presojanju veljavnosti sklepov evalvacije. Veljavnost je pri pozitivistih zagotovljena le z doslednostjo pridobivanja kvantitativnih podatkov, konstruktivistična paradigma pa je do tega pristopa kritična, ker sklepi evalvacije posplošujejo rezultate in ne upoštevajo posebnosti programa.

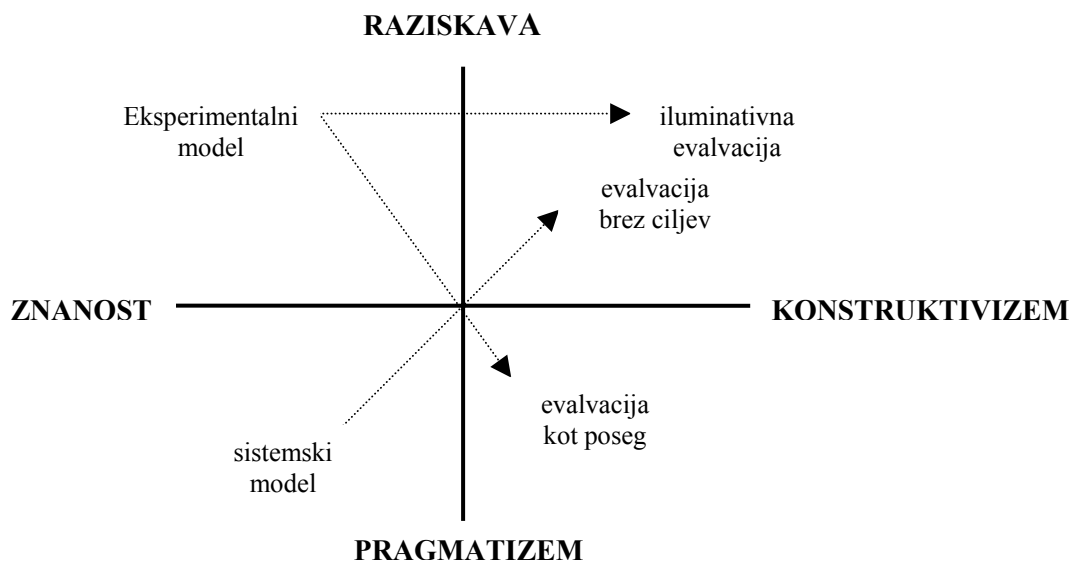
### **3.2. Vrste in modeli evalvacije**

Poznamo veliko različnih modelov in vrst evalvacije. Vsaka evalvacija ima svoje značilnosti, četudi meje med njimi niso ostro začrtane, ker lahko uporabimo tudi kombinacijo modelov. Zato je včasih izjemno težko ločevati med modeli in zahtevnejšimi evalvacijskimi tehnikami, saj ni redko, da avtorji predstavljajo model, dejansko pa je to le opis postopka ali metodoloških navodil. Na podlagi dosegljive literature so najpogosteje opisani eksperimentalni ali tudi funkcionalistični model, ki ga uvrščamo znotraj pozitivistične paradigme, medtem ko znotraj konstruktivistične paradigme zasledimo: študijo primera, responzivno evalvacijo, demokratično evalvacijo, pluralistično, iluminativno in naturalistično evalvacijo.

Easterby-Smith (1995) trdi, da združevanje znanstveno-konstruktivistične in raziskovalno-pragmatične dimenzije omogoča opredelitev petih temeljnih modelov evalvacije, zato se bom osredotočila predvsem na te modele evalvacije. Ti modeli so:

- eksperimentalni model,
- iluminativna evalvacija,
- sistemski model,
- evalvacija brez ciljev (npr. ugotavljanje in ocenjevanje potreb po usposabljanju),
- evalvacija kot poseg:
  - odzivna evalvacija,
  - evalvacija, usmerjena k odločanju,
  - evalvacija, usmerjena k nosilcem interesov (slika 3.2.1).

Slika 3.2.1.: Evalvacijski modeli



Vir: Easterby-Smith, 1995: 26.

### 3.2.1. Eksperimentalni model

Eksperimentalni model je opisan kot merjenje. Uporablja načela eksperimentalne znanosti. Cilj evalvacije je priti do splošnih zaključkov o učinkih določenega programa s kontroliranjem zunanjih spremenljivk in izoliranjem vpliva programa. Evalvator uporablja teoretična predvidevanja, kvantitativno metodologijo in vnaprej oblikuje raziskavo. Za to vrsto evalvacije je značilno poudarjeno primerjanje rezultatov različnih postopkov in uporaba instrumentov (statistična tehnika), katerih natančnost in veljavnost je preizkušena v več situacijah. Evalvacija temelji na konsenzu glede ciljev programa. Model je odvisen od eksperimentalne raziskovalne metode. Vrste sprememb so hipotetično določene že na začetku analize.

### **3.2.2. Iluminativna evalvacija**

Iluminativna evalvacija je bila reakcija na psihometrično tradicijo in predstavlja vnos humanističnih vrednot namesto tehnoloških potez evalvacije. To vrsto evalvacije se še posebej priporoča za preučevanje in raziskovanje v izobraževanju in usposabljanju. Predvideva uporabo metode »progresivno usposabljanje«, ki postavlja v središče pozornosti vprašanja, ki se pojavljajo sprti v kritičnih okoliščinah. To pomeni, da raziskovalce zanima, kako na programe vplivajo okoliščine, ki so lahko pozitivne ali negativne itd.

Ruddock (v Easterby-Smith, 1995: 30) opredeljuje tri značilne korake iluminativne raziskave:

- opazovanje, preučevanje, poizkus razlage;
- usmerjanje na ključna vprašanja, ki je podprto z obsežnimi razgovori z udeleženci;
- iskanje splošnih pravil in načel ter umeščanje ugotovitev v širši kontekst razlage.

### **3.2.3. Sistemski model (model ciljno usmerjene evalvacije)**

Modela eksperimentalne raziskave in iluminativna evalvacija sta v uporabnosti omejena. To je pospešilo, da so se razvijali še drugi modeli, pri katerih je manj poudarka na raziskavi. Eden takšnih modelov je sistemski model, ki ga literatura še posebej priporoča za evalviranje usposabljanja namenjenega manjšim ciljnim skupinam (Easterby-Smith, 1995: 31). Ta model jemlje cilje kot določene in skuša izmeriti v kolikšni meri so bili cilji uresničeni. Uspeh torej merimo z (ne)skladnostjo učinkov z danimi cilji. Poznamo dve vrsti ciljev, končne in procesne. Ključna točka pri tem modelu je, da so cilji določeni na samem začetku in predstavljajo izhodišče evalvacije. Ta model meri rezultate usposabljanja na različnih ravneh. Na koncu mora posredovati informacije o rezultatih posameznikom in skupinam, katerih naloga je zagotavljati vložek v usposabljanje. V praksi je ta model največkrat uporabljen. Vendar ima ta evalvacija določene pomanjkljivosti in omejitve (npr. podatki, ki so dobljeni z evalviranjem dogodka, le malo prispevajo k odločitvam, ki naj bi se zgodile v prihodnje; mehanicistični pogled na učenje; čigavi so cilji usposabljanja itd.).



### **3.2.4. Evalvacija brez ciljev (model uporabniško usmerjene evalvacije)**

Ta model se je razvil kot odgovor na ciljno usmerjeno evalvacijo. To vrsto evalvacije imenujejo tudi evalvacija, ki temelji na učinkih. Evalvator se intenzivno ukvarja z ugotavljanjem vseh možnih individualnih, skupinskih in organizacijskih vidikov uspešnosti, na katere vpliva usposabljanje, ter se zavestno izogiba vsakršnemu razgovoru o programskih ciljih in preučuje le programske rezultate in merljive učinke. To pomeni, da bi moral biti evalvator neinformiran o ciljih programa, saj lahko samo tako poišče vse učinke programa usposabljanja, tako dobre in slabe, želene in neželene, ki so lahko tako pozitivni kot negativni. Tipičen primer evalvacije brez ciljev je ocenjevanje potreb po usposabljanju. Evalvator bi moral opazovati priprave in načrtovanje programa usposabljanja in izobraževanja, spremljati opredeljevanje ciljev usposabljanja glede na pričakovanja posameznih nosilcev interesov, voditi razgovore z udeleženci med izvajanjem usposabljanja in po njem ter vzporedno ob evalvaciji brez ciljev, naj bi se izvajala tudi evalvacija, temelječa na ciljih, vendar z ločenimi evalvatorji.

Prednosti pri uporabi te vrste evalvacije so, da se izognemo tveganju, da bi preučevali le ozko določene programske cilje. Ne smemo pozabiti na pomembno dejstvo, da je raziskovalec nepristranski, ker ne pozna ciljev usposabljanja ter je tako zagotovljena in ohranjena večja objektivnost in neodvisnost evalvatorja (glej Patton, 1987: 109).

### **3.2.5. Evalvacija kot poseg**

Midgley (v Macur, 1996: 11) evalvacijo zaradi uporabnosti označuje kot intervencijo oziroma poseg, saj naj bi zagotavljala informacije za prihodnje spremembe. V to skupino evalvacij, katerih cilj je poseg, so uvrščene evalvacije pod različnimi imeni – evalvacija, usmerjena k stranki oziroma nosilcem interesov, uporabna evalvacija, evalvacija usmerjena k odločanju in odzivna evalvacija, ki je najpogostejša.

## **3.3. Izbira primerne družboslovne raziskovalne metode**

Glede na metode ločimo kvantitativen, kvalitativen in kombiniran pristop. Strokovnjaki se vse bolj strinjajo, da v evalvaciji nobena metoda ni dobra ali slaba sama po sebi. Zato prihaja v preteklih letih postopoma do soglasij, da je pomembneje izbrati takšne metode, ki bodo ustrezale konkretnim evalvacijskim vprašanjem in problemom, kot pa zagovarjati splošnost

kateregakoli posameznega metodološkega pristopa, ki bi ustrezal vsem evalvacijskim okoliščinam. Naš namen je z izbiro prave metode dobiti kvalitetne odgovore na zastavljena vprašanja oziroma doseči namen evalvacije. Danes evalvatorji vse več uporabljajo kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih pristopov ter se tako izognejo pomanjkljivostim posameznega pristopa in hkrati okrepijo prednosti obeh. V sodobnih evalvacijah na področju izobraževanja in usposabljanja se pogosto uporablja triangulacija, ki pomeni uporabo raznovrstnih strategij zbiranja podatkov, s katerimi povečamo natančnost in veljavnost evalvacije.

V sodobnih pristopih je izbira primerne evalvacijske metode (raziskovalne tehnike vprašalnikov, socialni kazalci, standardizirani testi, analiza dokumentacije, gradiva, cost-benefit analize, eksperimentalni modeli, opazovanje z udeležbo, poglobljeni intervjuji) odvisna od odgovorov na vprašanja o tem, kdo so zainteresirane strani, kakšni so nameni evalvacije, katere vrste informacij so potrebne za postavljena evalvacijska vprašanja in končno koliko sredstev ter časa je na voljo za izvedbo evalvacije. Vsak posamezni evalvacijski model pomeni medsebojno delovanje metodoloških izbir, ustvarjalnosti, virov, praktičnosti in sodb ljudi, ki so udeleženi (Kump, 2000: 90).

### **3.4. Načrtovanje evalvacij**

Z evalvacijskim načrtom opredelimo metode in tehnike evalvacije izobraževanja in usposabljanja. Patton (1990: 159) meni, da so načrt raziskave, zbiranje in analiza podatkov odvisni od samega namena raziskave. Poznamo osnovne raziskave, ki prispevajo k temeljnemu znanju in teoriji; uporabne raziskave, ki imajo namen razjasniti določene družbene zadeve; sumativne evalvacije, ki imajo namen določiti učinkovitost programa, formativne evalvacije z namenom izboljšanja programa in akcijske raziskave z namenom razreševanja določenih problemov. Ni idealnega načrta raziskave. Konkretni evalvacijski načrt je odvisen od izbranega modela, razpoložljivih virov, časa in sredstev, ki so na voljo, pa tudi kreativnosti evalvatorja.

Čas evalvacije je odvisen od tipa evalvacije, ta pa od evalvacijskih namenov in ciljev. Evalvacijo lahko izvajamo pred opazovanim dogodkom, med njim in po njem. Možnosti so naslednje: pred začetkom usposabljanja (ugotavljanje in ocenjevanje potreb po usposabljanju, evalvacija predhodnega znanja in njihova ustreznost glede na vsebino usposabljanja); takoj po zaključku celotnega usposabljanja; na koncu posameznega dela ali modula usposabljanja; po prvi tretjini ali polovici usposabljanja; takoj po vrnitvi udeležencev v delovno okolje; po vrnitvi

udeležencev v delovno okolje, ko so ti že imeli priložnost uporabljati novo znanje in spretnosti (Miglič, 2002: 85).

Kakovostna evalvacija, ki se izvaja po vrnitvi udeležencev usposabljanja v njihovo delovno okolje, vključuje tudi njihove nadrejene in kadrovske delavce, saj imajo ti največji interes za napredek in razvoj zaposlenih. Za pridobivanje evalvacijskih podatkov lahko uporabimo številne tehnike, kot so poročila, opazovanja, individualne ali skupinske razgovore.

### **3.5. Faze sodobnega evalvacijskega procesa**

Evalvacijski proces se v novih pristopih pri vrednotenju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih začne s vprašanjem o tem, katere potrebe po znanju želijo zadostiti z vrstami izobraževanja glede na namen in različne strukture zaposlenih (pripravniki, štipendisti, menedžerji, projektni vodje, eksperti, itd.) in katere skupine so najpomembnejše skupine, ki so zainteresirane za evalvacijo. Na področju evalvacijskih raziskav je oblikovanje in priprava raziskovalnega postopka (Toš, 1988) označena s terminom fokusiranja evalvacije (Patton, 1987). Postopek fokusiranja evalvacije glede na faze poteka družboslovnega raziskovanja odgovarja fazi izbire raziskovalnega problema (Toš, 1988), fazi operacionalizacije in fazi formuliranja raziskovalnega načrta. Evalvacija tako pomaga pri razjasnjevanju (z definiranjem in operacionaliziranjem smernic in ciljev) in kritiki (s sistematičnim dvomom v ustreznost smernic in ciljev glede na dani problem) vrednot, ki so predstavljali podlago pri izbiri usmeritev in ciljev. Pri preverjanju ustreznosti lahko analitik raziskuje alternativne vire vrednot, kakor tudi njihovo podlago, z vidika različnih oblik racionalnosti (tehnična, ekonomska, pravna, družbena in materialna) (Širok, 2002: 32).

#### **3.5.1. Identifikacija učnih potreb in ključnih udeležencev**

Evalvacija se začne z identifikacijo vseh tistih, ki imajo svoj delež ali interes v določenem izobraževalnem programu. Poleg tega v prvi fazi ugotavljamo in ocenjujemo potrebe po usposabljanju ter vključimo še oceno značilnosti udeležencev oz. ciljne skupine, ki ji je usposabljanje namenjeno, analizo vsebin usposabljanja, standarde in merila uspešnosti doseganja ciljev usposabljanja ter možnosti uporabe novega znanja v praksi. Ko so identificirani vsi ključni udeleženci, sledi oblikovanje evalvacijske skupine, ki je sestavljena iz

predstavnikov vseh zainteresiranih strani. Vse to predstavlja fazo, ki jo Migličeva (2002) imenuje kot »identifikacijo učnih potreb«.

### **3.5.2. Oblikovanje namenov evalvacije**

Druga faza pomeni jasno oblikovanje namenov in ciljev evalvacije, ki so rezultat pogajanj med različnimi udeleženci v evalvacijski skupini. Pri evalvaciji so pomembne tako pozitivne kot negativne povratne informacije. Slednje so mogoče še pomembnejše, saj pomagajo ugotoviti, katere spremembe v vsebini, strategiji, metodah, tehnikah, učnih pripomočkih itd. so potrebne, da postane usposabljanje bolj učinkovito.

### **3.5.3. Pravila evalvacije**

Sprejetju odločitve o evalvaciji usposabljanja in njenih namenih sledi opredelitev neposrednega cilja evalvacije, ki določa tudi izbiro evalvacijske strategije, modela, vrsto potrebnih podatkov, njihov način zbiranja in analiziranja. Migličeva (2002) to fazo opredeljuje kot »določitev učne strategije«. V tej fazi se sprejmejo evalvacijski protokol oziroma pravila, po katerih bo evalvacija potekala.

### **3.5.4. Subjektivni in objektivni kazalci**

Četrta faza pomeni določanje kazalcev, ki vključujejo vložke, proces in rezultate v povezavi s širšim socialnim kontekstom; vključeni naj bi bili tako subjektivni in objektivni kazalci, kot profesionalne in laične perspektive. To fazo Migličeva (2002) opredeljuje kot »oblikovanje in načrtovanje usposabljanja«.

### **3.5.5. Zbiranje podatkov**

Sledi peta faza, v kateri zbiramo podatke z različnimi metodami, ko izvajamo evalvacijo. Uveljavljene oblike merjenja reakcije so razgovori, intervjuji, vprašalniki ali pisna poročila, katerih namen je zagotavljati povratne informacije organizatorjem in izvajalcem usposabljanja, tako da dobijo povratne informacije, ki jim lahko koristijo za izboljšanje izobraževalnih programov. V to fazo naj bi bila vključena načela metodološke triangulacije, ki prispeva k metodološki natančnosti in veljavnosti evalvacije, kvalitativne ter kvantitativne metode.

Usposobljen evalvator mora kombinirati različne družboslovne raziskovalne metode, s katerimi bo dobil različne podatke za osvetlitev zastavljenih vprašanj.

### **3.5.6. Analiza in interpretacija podatkov**

Pri analizi podatkov moramo biti pozorni na vse kazalce in pravila evalvacije, ki smo si jih zastavili. Izvesti moramo veljavno analizo zbranih podatkov nato pa korektno in smiselno uporabiti podatke za evalvacijo ter oblikovati uporabna priporočila za nadaljnje ukrepe.

### **3.5.7. Jasno in uporabno poročilo**

V sedmi fazi moramo oblikovati uporabno poročilo, v katerem vključimo tako pozitivne kot negativne povratne informacije na objektivni način. Samo s kritičnim in objektivnim poročilom lahko izboljšujemo in spreminjamo programe usposabljanja in izobraževanja. Poročilo mora torej vključevati kritično analizo stanja (opis prednosti in slabosti) in priporočila za izboljšanje in izpopolnjevanje kvalitete izobraževalnega programa. Priporočljiva je tudi objava v javnih medijih. V zaključni fazi evalvacijskega procesa se soglasno sprejmejo postopki za redno spremljanje uresničevanja priporočenih dejavnosti, ki smo jih analizirali v evalvacijskem poročilu. Vsi, ki so sodelovali v evalvacijskem procesu, naj bi bili seznanjeni z uvajanjem sprememb in z rezultati nadaljnjega izpopolnjevanja kvalitete izobraževalnega programa in usposabljanja.

## **3.6. Omejitve evalvacije**

Ena od omejitev evalvacije je, da ne proizvaja rezultatov, ki jih je mogoče posploševati. Izobraževalni programi in usposabljanja se nenehno razvijajo in spreminjajo. To nakazuje na drugo omejitev, namreč evalvacija je trenutni posnetek stanja v nekem časovnem preseku. Zato je vsaka evalvacija vsaj delno zastarela že, ko so podatki zbrani in analizirani. Tretja omejitev pa je v tem, da evalvacija sicer podaja oceno (opis) stanja, vendar pa večinoma ne predpisuje ukrepov za izboljšanje pomanjkljivosti. Včasih so bili znanstveni standardi, kot sta validnost in zanesljivost, edini standardi, ki so se uporabljali v evalvaciji. Danes pa so uporabniški standardi prav tako ali še bolj pomembni kot znanstveni standardi. Pravočasnost, relevantnost, razumljivost, kredibilnost in uporabnost določajo, ali se bo neka evalvacija tudi dejansko uporabljala (glej Ivančič, 2000).

## **IV. PREDSTAVITEV PODJETJA GORENJE D.D.**

### **4.1. Podjetje Gorenje d.d.**

Gorenje gospodinjski aparati je krovna družba skupine Gorenje, ki jo trenutno sestavlja 44 družb v Sloveniji in v tujini, ki so povezane v sistem na podlagi kapitalskih deležev, organizirana kot delniška družba. Za zadnja leta je značilno uvajanje novih tehnoloških in okoljevarstvenih standardov. Obenem je to obdobje intenzivnih vlaganj v povečanje kapacitet, nove trge, okolju prijaznejše sodobne tehnologije in nove linije proizvodov, ki jih odlikuje visoka kakovost, sodoben design in prijaznost do potrošnika in okolja.

Gorenje je s prodajo blizu 2,5 milijona velikih gospodinjskih aparatov med osmimi največjimi evropskimi proizvajalci in zavzema v Evropi 4-odstotni tržni delež bele tehnike, na slovenskem trgu pa je vodilno podjetje. Geografsko je podjetje osredotočeno na evropski trg, izkorišča pa tudi priložnosti v prekomorskih državah. Gorenje na tujih trgih proda 94% svojih izdelkov, od tega 70% v državah članicah Evropske Unije, kar ga uvršča na prvo mesto med slovenskimi izvozniki. Največja rast je zabeležena v Nemčiji, Skandinavskih državah, BiH, Hrvaškem in v Združenih državah Amerike. Močno se je povečala tudi prodaja na nekaterih novih trgih.

### **4.2. Strateške kadrovske, izobraževalne in razvojne usmeritve podjetja Gorenje d.d.**

Kot strateška usmeritev Gorenja še naprej ostaja proizvodnja gospodinjskih aparatov, ki se bo razvijala v smeri celovite palete izdelkov, lastne distribucije in lastnih blagovnih znamk. Gorenje bo razvijalo vse obstoječe dejavnosti, ki imajo možnost rasti in ustvarjalo sinergijski učinek s temeljno dejavnostjo ter tudi nove dejavnosti, ki lahko dolgoročno prispevajo k rasti podjetja in zadovoljstvu lastnikov, poslovnih partnerjev, uporabnikov izdelkov, zaposlenih in družbenega okolja. Osredotočilo se bo na evropski trg, kjer vidi nove priložnosti v vzhodni in jugovzhodni Evropi. Posebno pozornost bo Gorenje posvečalo stroškovni učinkovitosti in procesu stalnega izboljševanja. Gorenje bo imelo aktivno vlogo pri povezovanju v branži, pri čemer so možne tudi kapitalske povezave. Zaposleni v Skupini Gorenje so z znanjem in dolgoročnimi izkušnjami konkurenčna prednost, zato bo skrb za nadaljnji načrtovani razvoj kadrov prednostna naloga. Torej predstavlja ukvarjanje s prihodnostjo značilnost razvojno usmerjenih podjetij. Čim dlje seže njihov pogled v prihodnost, zanesljivejša bosta njihov obstoj in nadaljnja rast. S strateškimi cilji poslovodstvo matične družbe in skupine podrobneje opredeli ter konkretizira predhodno postavljene strateške usmeritve.

Med temeljne vrednote kulture Gorenja spada razvoj kadrov in usposabljanje. V Gorenju so nedvomno vrednote in pravila podjetniške oz. korporacijske kulture eno izmed najpomembnejših izhodišč sistema spremljanja in načrtovanja razvoja kadrov. Kot pravi Milena Pirnat-Bahun (2000: 15) skuša kadrovska in izobraževalna služba podjetja Gorenje pri pripravi usposabljanj zajeti vse kategorije zaposlenih, ki jih označuje kot ciljne skupine:

- novo zaposleni in prerazporejeni delavci (uvajanje v delo),
- delavce na svojem sedanjem delovnem mestu (svetovanje),
- zaposleni, pri katerih se pri delu predvidevajo večje spremembe (planiranje karier, poslovodna šola),
- vodilni delavci (posveti, načrtovanja, strategija,...).

### **4.3. Gorenje d.d. - Servis**

V nalogi bom izvedla evalvacijo izobraževalnega programa z naslovom »Trening komuniciranja«, ki so se ga udeležili serviserji, zaposleni v podjetju Gorenje d.d.-Servis. V nadaljevanju bom predstavila program Servis. Program Servis izvaja eno izmed poprodajnih aktivnosti in je v podporo funkciji trženja. Predstavlja neposredno vez med uporabnikom in proizvajalcem, zato je njihova naloga zagotavljanje zadovoljstva kupcev skozi:

- dober osebni stik med osebjem Servisa in strankami
- hitrost opravljenih storitev
- učinkovitost storitev (cena, kakovost)
- sprejemanje povratnih informacij za izboljšanje proizvodov.

Da program Servis opravlja te storitve na najvišjem možnem nivoju, so vsi postopki predpisani z organizacijskimi predpisi in standardi (ISO, interni). Zavedajo se namreč, da kvalitetno in hitro opravljeno delo danes ni več dovolj. Stranke poleg tega zahtevajo in pričakujejo še profesionalen, korekten in prijazen odnos. Temeljne aktivnosti (procesi, funkcije), ki se odvijajo v Servisu so:

- *Pripravljanje in izdelovanje servisne dokumentacije* (katalogi rezervnih delov, navodila za servisiranje, sheme in diagrami, informacije, tehnologija, pripadnost in obvladovanje sprememb) ter njena distribucija do kupcev ali servisov izdelkov Gorenja, vse podprto s prevodi nazivov, normativi, itd..

- *Poslovanje z rezervnimi deli* (planiranje, naročanje, prevzem, skladiščenje, obdelovanje naročil kupcev, servisov, rezerviranje, pripravljanje pošiljk, fakturiranje...) vse v variantah različnih valut, jezikov, z upoštevanjem alternativ, formiranja servisnih sklopov ter logike vhoda in izhoda v in iz skladišča.
- *Servisiranje* (poslovanje servisne enote: sprejemanje prijav – reklamacij, naročanje in prevzemanje rezervnih delov, poslovanje skladišča, servisni poseg, obračun storitev, povezav z drugimi servisnimi enotami, pripravo podatkov za plače, obdavčenje, fakturiranje, cenami rezervnih delov in storitev ter vsemi potrebnimi analizami (storitve, uspešnost serviserjev, kakovost, finančni efekti).

Prva in druga naloga se izvajata lokacijsko v Velenju oziroma iz Velenja, servisiranje pa poteka v okviru lastne servisne mreže v Sloveniji (9 servisnih enot) in Avstriji ter pooblaščenih servisov v večini držav, kamor Gorenje trži gospodinjske aparate.

#### **4.4. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v podjetju Gorenje d.d.**

Rojc (2003: 30) pravi, da želi Gorenje zadostiti potrebe po znanju glede na namen in različne strukture zaposlenih (pripravniki, štipendisti, projektni vodje, eksperti, itd.). Z različnimi izobraževalnimi programi delavci pridobijo potrebna znanja. Ti izobraževalni programi se odvijajo pretežno znotraj (v Izobraževalnem centru Gorenja), deloma pa tudi izven podjetja. Uveljavljene oblike izobraževanja in usposabljanja so uvajalni seminarji, dopolnilno izobraževanje preko seminarjev, tečajev, posvetov, ekskurzij. V Gorenju obstaja 146 izobraževalnih oblik za naslednja področja: ekologija, ekonomika, jezikovno izobraževanje, notranji transport, računalništvo, izobraževanje serviserjev, tehnologija, vodenje, varstvo pri delu, požarno varstvo ter varovanje okolja, vzdrževanje, energetika, zagotavljanje kakovosti ter splošno izobraževanje. Med uveljavljene oblike pa sodijo še: treningi za večjo učinkovitost vodij v proizvodnji; šola za srednji menedžment (mojstri, vodje skupin, organizacijskih enot itd.); menedžerska akademija (mladi, uspešni in perspektivni visokostrokovni kadri); letni seminar za poslovodstvo Skupine Gorenje, mednarodne podiplomske šole za menedžment (študij MBA) in podiplomski magistrski in doktorski študij.

Izobraževalni center Gorenje opredeljuje izobraževanje kot proces načrtnega in sistematičnega razvijanja človekovih potencialnih psihofizičnih zmožnosti z njegovo lastno aktivnostjo. V podjetju Gorenje ločijo formalno in funkcionalno izobraževanje. K formalnemu izobraževanju



sodijo vsi verificirani izobraževalni programi z zaključenimi vsebinskimi sklopi in se končajo s preverjanjem znanja in podelitvijo spričeval, diplom in potrdil. K funkcionalnemu izobraževanju pa sodijo vse oblike dopolnilnega usposabljanja in izpopolnjevanja za utrditev veščin, spretnosti in navad. Usposabljanje pojmujejo kot del izobraževalnega procesa, ki predstavlja dopolnitev teoretičnega, strokovnega in splošnega izobraževanja s pridobivanjem praktičnih znanj in motoričnih veščin za delo oziroma delovne procese. Izpopolnjevanje je proces dograjevanja in širjenja obstoječega znanja, veščin in spretnosti. Izobraževalni program je relativno zaključen vsebinski sklop znanj, ki so namenjena določeni populaciji ter lahko vključuje elemente izobraževanja, izpopolnjevanja ali usposabljanja.

Gorenje ocenjuje in tudi raziskave govorijo v prid trditvi, da je osvojenega znanja več in bolj uporabno, če je na koncu izobraževalnega procesa dodatno preverjanje uspešnosti. Izboljšan rezultat je potrebno potrditi s spremenjeno obliko dela na delovnem mestu, z boljšo komunikacijo ali obojestranskim zadovoljstvom – delavec/delodajalec. Ugotovili so, da se lahko izognejo slabi kakovosti učnega procesa, pasivnega spremljanja ali večkratnega ponavljanja prenosa znanja, če je preverjanje sestavni del izobraževanja in usposabljanja. Če je kontrola novo pridobljenega znanja takojšnja ali posredno merjena z rezultati dela za neko časovno obdobje, je motivacija udeležencev na višjem nivoju. Podjetje Gorenje d.d. je prepričano, da so tako interna kot eksterna izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja v funkciji poglobljanja znanja za določeno delo ter pomagajo pri razvoju podjetniške kulture v Gorenju in širijo ustvarjalne moči zaposlenih.

#### **4.5. Ugotavljanje izobraževalnih potreb**

Podlaga ugotavljanju izobraževalnih potreb so plani spreminjanja in izboljševanja kadrovske strukture podjetja, ki jih sprejme poslovodstvo matične družbe. Le-to opredeljuje globalne cilje v razvijanju človeških virov ter sprejema programske usmeritve za usposabljanje vodilnih delavcev. Pri definiranju izobraževalnih potreb in zahtev, ki izhajajo iz delovnih in poslovnih procesov, imajo pomembno in odgovorno nalogo zlasti neposredni vodje organizacijskih enot, delovnih skupin in poslovnih področij. Neposredni vodje gradijo svoje pobude in predloge za izobraževanje zlasti na vsakoletni oceni delovne uspešnosti sodelavcev ter na letnem razgovoru, ko skupaj opredelijo korake v razvoju poklicne kariere posameznika. Pri tem naj bi upoštevali celovitost potrebe po izobraževanju in usposabljanju, kar vključuje tako znanja za potrebe dela in obvladovanja tehnoloških procesov za obvladovanje kakovosti in sodelovanje v

procesu stalnih izboljšav, kakor tudi znanja o vrednotah kulture podjetja ter vsebine, pomembne za osebni razvoj posameznika.

Ko govorijo o strategiji izobraževalnih potreb, največkrat mislijo na načine in metode, kako oceniti izobraževalne potrebe, ki temeljijo na dolgoročnih ciljih podjetja ter na pristopu hkratnega reševanja trenutno nastajajočih problemov.

Prepoznavanje izobraževalnih potreb je naloga in odgovornost vodij organizacijskih enot, ki so jih usposabljali in jih naučili uporabiti tehnike in metode ugotavljanja izobraževalnih potreb njihovih sodelavcev. Do prepoznavanja izobraževalnih potreb privede opis dela oziroma analiza ključnih nalog, ponudba ekspertnih znanj (katalog ponudbe) ter sistem razvoja kadrov v Gorenju, ki predvideva vrsto metodoloških pristopov k načrtovanju karier sodelavcev (Pirnat-Bahun, 2000: 16).

## **V. METODOLOGIJA NALOGE**

### **5.1. Opredelitev predmeta raziskave**

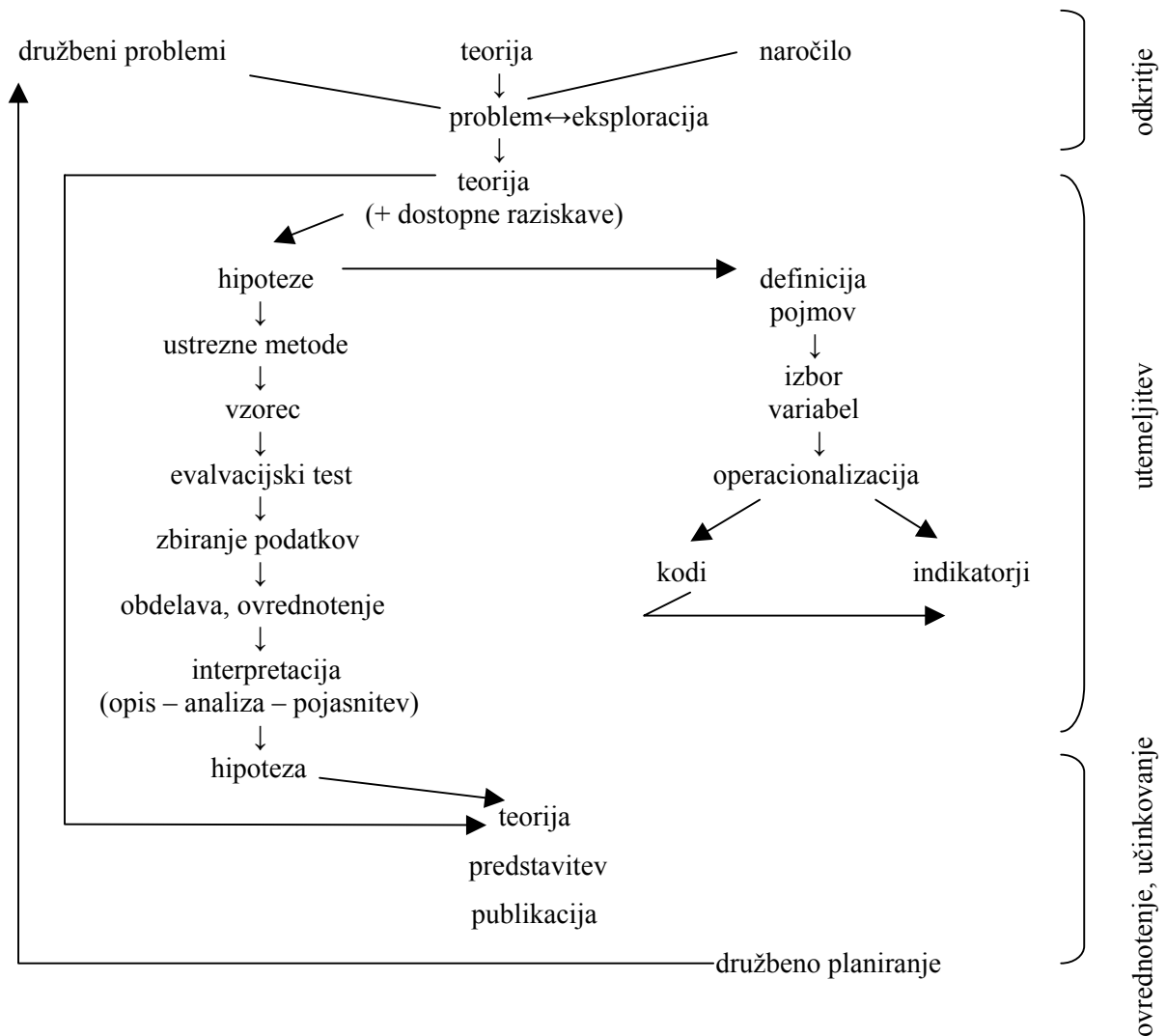
Evalvacija je zelo kompleksen proces zbiranja informacij, katerega cilj je kakovostno odločanje. Kot sem že omenila spadajo med najpomembnejše značilnosti evalvacij veljavnost, zanesljivost, objektivnost, vključenost in izvedljivost. Pri evalvaciji moramo upoštevati specifične namene evalvacije, ciljno skupino in sposobnosti izvajalca usposabljanja in evalvatorja. Sama bom izvedla evalvacijo izobraževalnega programa »Trening komuniciranja«, ki so ga namenili serviserjem v podjetju Gorenje d.d.. V nadaljevanju bom predstavila uporabljen model in potek evalvacije, metode zbiranja podatkov, sestavo in strukturo vprašalnikov, hipoteze, ki jih bom preverjala s pomočjo rezultatov analize. Naloga je precej zahtevna, saj bom poskusila s pomočjo modela evalvacije, opazovanjem in zbiranjem podatkov zagotoviti veljavne, objektivne rezultate evalvacije v podjetju Gorenje d.d..

### **5.2. Uporabljen model evalvacije**

V diplomski nalogi sem uporabila načela empirične evalvacije. Pri empirični evalvaciji se poudarja dokazovanje, da je vsakršne zaznane spremembe v vedenju ali stanju mogoče pripisovati izvedenemu izobraževalnemu programu ali usposabljanju. To pomeni, da vsak izobraževalni program izhaja iz predvidevanja, da izvedbi izobraževalnega programa sledijo spremembe oz. da ne bo sprememb na trenutni ravni delovne uspešnosti, če program ne bo izveden. Z uporabo empiričnega modela se evalvacija približa klasični raziskavi glede vprašanja, ali so posamezne neodvisne spremenljivke (izobraževalni program) povzročile predvidene učinke v odvisnih spremenljivkah (komuniciranje, učenje, spretnosti,...). Vrste sprememb, ki so posledica izobraževalnega programa, so hipotetično določene že na začetku analize. V eksperiment sta vključeni kontrolni skupini (stranke, ki so jih serviserji obiskali pred in po izobraževanju), katerih rezultati se primerjajo z rezultati skupine, ki se je udeležila izobraževalnega programa. Skupini sta oblikovani naključno. Izvedla sem evalvacijo po vrnitvi udeležencev v delovno okolje, ko so ti že imeli priložnost uporabljati novo znanje in spretnosti. Pri tem je zelo pomembno, da sem uporabljala teoretična predvidevanja, kvantitativno metodologijo in vnaprej oblikovala raziskavo.

### **5.3. Potek empirične evalvacije**

**Shema 5.1: Potek empirične evalvacije**



Vir: Toš, 1988: 118.

Celoto poteka kakšne empirične raziskave sestavljajo okoliščine odkritja, utemeljevanja in vrednotenja (glej shemo 5.1.). Prva faza, torej faza odkritja, je bila najbolj ustvarjalna, saj sem imela veliko idej, ki so prispevale k temu, da sem problem strukturirala. Opazovanje, pogovori, prebiranje dokumentacij in statističnih podatkov, so bili bistveni elementi pri raziskavi problema. Tako se je razširilo moje začetno znanje o evalvaciji izobraževalnega programa. V drugi fazi celovitega procesa raziskave, torej okoliščinah utemeljevanja, sem se odločila, kateri del problema bom raziskala. Tukaj sem vključila metodološke korake, s pomočjo katerih sem raziskovala problem. Poiskala sem definicije relevantnih pojmov in podatke o teorijah evalvacij. Iz obstoječih, razpoložljivih teorij sem formulirala hipoteze. Izbrala sem ustrezne

metode, se odločila glede vzorca ter katere statistične metode bom uporabila. Sledilo je zbiranje podatkov v okviru z metodo opredeljenih oblik. Obdelava podatkov, ki je potekala načrtno na osnovi hipotez, sem opravila s pomočjo računalniškega programa za analizo podatkov (program SPSS). Opis, analiza in pojasnitev so bistveni elementi interpretacijskega procesa. V zadnji fazi, torej okoliščine vrednotenja in delovanja, sem pokazala prispevek raziskave k rešitvi prvotno postavljenega problema. V tej fazi sem predstavila rezultate raziskave. Raziskovalnogični potek kakšne empirične raziskave je celota teh treh zvez.

#### **5.4. Temeljne hipoteze**

Kot okvir sem postavila pet hipotez, ki jih bom statistično analizirala s pomočjo rezultatov raziskave.

6. *Serviserji, stari od 20 do 40 let, v večji meri trdijo, da je izobraževalni program izpolnil njihova pričakovanja.*
7. *Serviserji, stari od 20 do 40 let, v večji meri trdijo, da bodo pridobljeno znanje lahko uporabili pri delu.*
8. *Stranke moškega spola v večji meri menijo, da bi se morala med serviserji in strankami izboljšati komunikacija.*
9. *Stranke, ki živijo v mestni krajevni skupnosti v večji meri menijo, da bi se morala izboljšati komunikacija med strankami in serviserji.*
10. *Uporaba pridobljenega znanja vpliva na serviserjevo večjo motivacijo za reševanje konfliktov s strankami.*

#### **5.5. Metode zbiranja podatkov**

Za metode zbiranja podatkov sem izbrala:

- opazovanje izobraževalnega programa
- uporabo pisnega anketiranja serviserjev in njihovih strank (anketni vprašalnik za udeležence izobraževalnega programa – serviserje; anketni vprašalnik za serviserjeve stranke pred in po izobraževanju serviserjev).

Sama sem se udeležila izvedbe izobraževalnega programa Trening komuniciranja, ki ga je vodil profesor Edi Schmidt, docent na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru. Izrazita

prednost metode opazovanja je možnost neposrednega ocenjevanja sodelovanja serviserjev v izobraževalnem programu.

Z uporabo metode anketnih vprašalnikov pri serviserjih in strankah, sem dobila veliko podatkov v standardizirani in nestandardizirani obliki. Preden sem začela analizo s pomočjo statističnih postopkov, ki je osnova za interpretacijo in zaključevanje, sem podatke morala formalno in tehnično urediti. To pomeni, da sem podatke v standardizirani obliki vnesla v računalnik, in jih obdelala z računalniškim statističnim sistemom SPSS (Statistical Product and Service Solutions) for Windows, verzija 11,5.

### **5.6. Vzorec anketirancev**

Izobraževanja se je udeležilo osem skupin po osem serviserjev v različnih časovnih terminih (od marca do maja 2004). Sodelovalo je šestdeset serviserjev. Najprej sem iz centralnega računalnika v Gorenju d.d.-Servis dobila naslove serviserjev iz različnih servisnih enot Gorenja po Sloveniji (npr. Velenje, Kranj, Ljubljana, Maribor...). Za vsakega serviserja sem dobila naslove naključnih štirih strank. Stranke so bile določene po naslednjem ključu. Vključene so bile samo stranke, ki so jim serviserji popravili gospodinjski aparat, ki je bil še v garanciji. Nadalje so bile stranke deljene glede na čas izobraževanja posameznega serviserja. Dve stranki, vsakega serviserja, sta bili naključno izbrani pred izobraževanjem serviserja, drugi dve pa po serviserjevem izobraževanju. Po sestavi anketnega vprašalnika sem raziskavo izvedla od 21.junija do 21.julija 2004. Toliko časa so imeli anketiranci na voljo, da mi odgovorijo in pošljejo anketna vprašalnika nazaj.

### **5.7. Sestava in struktura vprašalnika**

Cilj anketnega vprašalnika je bil, da zagotovi določene informacije o problemu, ki sem ga raziskovala. Vprašalnika sta bila kratka in enostavna, s pretežno zaprtimi vprašanji ter le dvema oz. tremi vprašanji, ki dopuščajo prost komentar. Eno od odprtih vprašanj je starost, druga dva pa bom opisala v nadaljevanju. Anketirancem je bila zagotovljena anonimnost, tako serviserjem kot strankam.

Prvi anketni vprašalnik sem sestavila za serviserje, ki so se udeležili izobraževalnega programa. Serviserjev je bilo šestdeset, vprašalnike pa je vrnilo 38 serviserjev. Odziv je bil torej dober, saj

sem dobila kar 63 % anketnih vprašalnikov vrnjenih. Zaradi lažje obdelave podatkov je bil mogoč le en odgovor pri posameznih zaprtih vprašanjih. Anketa za serviserje je obsegala petnajst vprašanj. V prvem delu so vprašanja zajemala področja izvajalčeve uporabe metod in učnih pripomočkov, kakovost organizacije in izvedbe izobraževalnega programa »Trening komuniciranja«. Vprašanja, ki so sledila, so se navezovala na ključne vsebine, ki so jih obravnavali na izobraževalnem programu. Zanimalo me je, koliko je serviserjem posamezna tema ostala v spominu, in ali jo lahko uporabljajo pri svojem delu. Nato sledita odprti vprašanji, kjer so imeli serviserji možnost prostega komentarja. Lahko so opisali konkreten primer reševanja problemov s strankami pred in po izobraževanju, ter katere vsebine, ki niso bile v sklopu programa, bi jih še zanimale. Na koncu pa sledijo še vprašanja o spolu, izobrazbi in času zaposlenosti v Gorenju d.d.-Servis.

Drugi vprašalnik pa sem sestavila za stranke serviserjev. Poslala sem 240 vprašalnikov na naslove strank, ki so jih serviserji obiskali pred in po izobraževanju. Vprašalnike je vrnilo 152 anketirancev oz. 63%. Prav tako sem uporabila vprašalnik večinoma zaprtega tipa, ki omogoča izbiro med odgovori. Anketa za stranke je obsegala deset vprašanj. Na začetku so odgovarjali, z da ali ne, na zastavljene trditve, ki so opisovale komuniciranje serviserjev z njimi. Sledila so vprašanja o odnosu serviserja do stranke. Pri odprtih vprašanjih pa so lahko stranke opisale konkreten primer komuniciranja serviserja z njimi ter kaj priporočajo, da bi se moralo še spremeniti pri opravljanju dela serviserjev. Na koncu so še vprašanja o spolu, izobrazbi in tipu krajevne skupnosti.

## **5.8. Obdelava podatkov**

Podatke, ki sem jih dobila s pisnim anketiranjem, sem obdelala z računalniškim statističnim sistemom SPSS (Statistical Product and Service Solutions) for Windows, verzija 11,5 ter z Microsoft Excelom. SPSS »spada med najbolj razširjene »statistične« programske pakete v svetu. Namenjen je predvsem za statistično obdelavo podatkov z osebnimi računalniki« (Kropivnik, Trampuž, 2000: 1). Rezultate, ki nakazujejo pomembne razlike, bom predstavila opisno, najbolj značilne pa tudi s pomočjo tabel.

Uporabila sem podprograma Frequencies in Crosstabs ter  $H_i^2$  (Chi-Square test). Za izračun tabel s frekvencami in odstotki sem uporabila podprogram Frequencies, ki predvsem izračuna in oblikuje tabelo frekvenc, strukturnih odstotkov in njihovo kumulativo ter izriše razne oblike

grafičnih prikazov frekvenčnih porazdelitev (Kropivnik in Trampuž, 2000: 21). Na drugi strani pa podprogram Crosstabs izračuna dvo in večrazsežne frekvenčne porazdelitve, ki jih imenujejo kontingenčne tabele, ter statistike, ki omogočajo sklepanje o povezanosti spremenljivk. Običajno uporabljamo podprogram za ugotavljanje povezanosti med dvema spremenljivkama, vendar pa moramo upoštevati, da z naraščanjem števila spremenljivk narašča kompleksnost interpretacij rezultatov in verjetnost, da niso izpolnjeni vsi pogoji za veljavnost testov (Kropivnik in Trampuž, 2000: 35).

$H_i^2$  meri povezanost med dvema spremenljivkama. Signifikanca pomeni tveganje, ki ga »povzročimo«, če zavrnemo ničelno domnevo in sprejmemo alternativno. To je torej tveganje, s katerim trdimo, da sta spremenljivki na populaciji povezani. Običajno smo pripravljene zavrniti ničelno domnevo in sprejeti alternativno, če tveganje ni večje od 5% (signifikanca ni večja od 0,05). V tabeli  $H_i^2$  so izpisane statistike: hi-kvadrat (Pearson Chi-Square), stopnja prostosti (df), signifikanca za  $H_i^2$  (Asymp. Sig.), število enot, ki nimajo manjkajočih vrednosti (N of Valid Cases), informacija o tem, koliko pričakovanih frekvenc je manjših od 5 in kolikšna je minimalna pričakovana frekvenca (Kropivnik in Trampuž, 2000: 41).



## VI. PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE

### 6.1. Analiza evalvacije izobraževalnega programa »Trening komuniciranja« z vidika udeležencev programa – serviserjev

#### 6.1.1. Značilnosti populacije

##### 6.1.1.1. Spol

Tabela 6.1: Frekvenčna porazdelitev - spol

SPOL					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moški	36	94,7	94,7	94,7
	ženski	2	5,3	5,3	100,0
	Skupaj	38	100,0	100,0	

Pri anketiranju je sodelovalo 38 serviserjev. Na vprašanje o spolu so sodelovali vsi vprašani. Od tega je bilo vprašanih 36 moških ter 2 ženski. Prevladuje moški spol, saj se za delo na področju servisiranja gospodinjskih aparatov, v večini odločajo moški. Tako je odstotek žensk borih 5,3%, medtem ko je odstotek moških kar 94,7%.

##### 6.1.1.2. Starost

Tabela 6.2: Frekvenčna porazdelitev - starost

STAROST					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-40 let	9	23,7	23,7	23,7
	41-55 let	24	63,2	63,2	86,8
	56 let ali več	5	13,2	13,2	100,0
	Skupaj	38	100,0	100,0	

Tudi na vprašanje o starosti so vsi odgovorili. Največ anketirancev je starih od 41 do 55 let, kar 24 oziroma 63,2% vprašanih serviserjev. Najmanj je starih 56 let ali več (le 13,2%), medtem ko je anketirancev starih od 20 do 40 let 23,7%.

##### 6.1.1.3. Izobrazba

Na vprašanje o izobrazbi so odgovorili vsi anketiranci. Kot sem pričakovala, je za izobrazbo serviserja potrebna poklicna ali srednja tehnična šola. To potrjujejo tudi rezultati, saj ima večina serviserjev srednjo tehnično šolo, le teh je 55,3% oziroma 21 zaposlenih serviserjev. Sledijo anketiranci s poklicno šolo, ki jih je 17 oziroma 44,7%. Nihče izmed serviserjev nima dokončane samo osnovne šole, prav tako pa tudi ne visoke ali univerzitetne šole.

Tabela 6.3: Frekvenčna porazdelitev - izobrazba

IZOBRAZBA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	poklicna šola	17	44,7	44,7	44,7
	srednja tehnična šola	21	55,3	55,3	100,0
	Skupaj	38	100,0	100,0	

### 6.1.2. Ocena poteka izobraževalnega programa

Ocenjevanje je potekalo na petstopenjski lestvici, kjer je ocena 1 pomenila, da se z dano trditvijo ne strinjajo, ocena 3 je pomenila, da se delno strinjajo, ter ocena 5, da se v celoti strinjajo s trditvijo. V ocenjevanje sem vključila štiri spremenljivke iz vprašalnika, ki so ga izpolnjevali serviserji. 22 serviserjem oz. 57,9% je program »Trening komuniciranja« izpolnil pričakovanja (glej tabelo in graf 6.4). Na trditev, da je bil izvajalec pri predavanju nazoren in razumljiv, je 18 oziroma 47,4% udeležencev obkročilo, da se strinjajo, prav toliko udeležencev (18 oz. 47,4%) pa je obkročilo oceno 5, ki je pomenila, da se v celoti strinjajo (glej tabelo in graf 6.5). To pomeni, da je bilo predavanje izpeljano korektno in dobro organizirano. Pri čemer moram poudariti, da je predavanje vodil profesor Schmidt v nemškem jeziku, ob simultanjem prevajanju asistentke, kjer je bilo očitno, da sta bila dobro pripravljena. Metode, ki jih je predavatelj uporabljal, so bile 52,6% oziroma 20 udeležencem všeč; 34,2% udeležencem pa so bile zelo všeč (glej tabelo in graf 6.6). Večina udeležencev se je prav tako strinjala s trditvijo, da so zahtevanim vsebinam lahko sledili (glej tabelo in graf 6.7).

Na podlagi teh ugotovitev lahko sklepam, da so bili udeleženci predavanja zadovoljni z metodami in tehnikami, ki ji je uporabljal predavatelj, saj so zahtevanim vsebinam in tematikam lahko brez težav sledili. Na podlagi odprtih vprašanj, kjer so lahko izrazili svoje mnenje sem razbrala, da je bilo takšno izobraževanje nujno potrebno. Tudi sama sem se udeležila tega predavanja ter iz pogovora z udeleženci dobila vtis, da so zelo zadovoljni, ker so

jim omogočili takšno predavanje, ki je izpolnilo njihova pričakovanja. Večina si želi, da bi bilo podobno predavanje tudi čez nekaj let, da bi se lahko znanje spet obnovilo.

Tabela in graf 6.4: Program je izpolnil serviserjeva pričakovanja

Lestvica	Število udeležencev	Delež udeležencev (%)
1-nikakor se ne strinjam	1	2,6%
2-se ne strinjam	0	0,0%
3-delno se strinjam	10	26,3%
4-strinjam se	22	57,9%
5-v celoti se strinjam	5	13,2%
<b>Skupaj</b>	<b>38</b>	<b>100,0%</b>

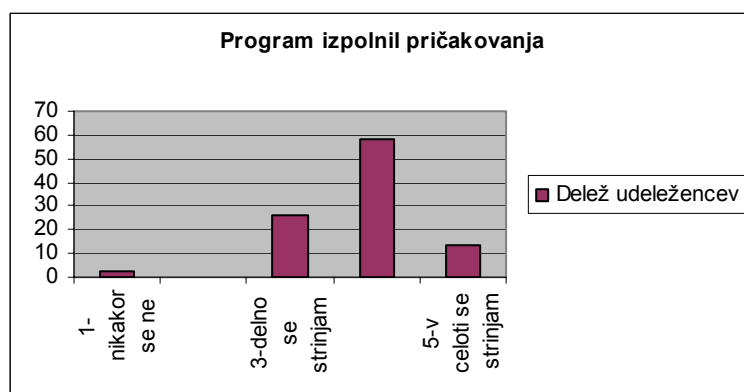


Tabela in graf 6.5: Predavatelj je bil nazoren in razumljiv

Lestvica	Število udeležencev	Delež udeležencev (%)
1-nikakor se ne strinjam	0	0,0%
2-se ne strinjam	0	0,0%
3-delno se strinjam	2	5,3%
4-strinjam se	18	47,4%
5-v celoti se strinjam	18	47,4%
<b>Skupaj</b>	<b>38</b>	<b>100,0%</b>

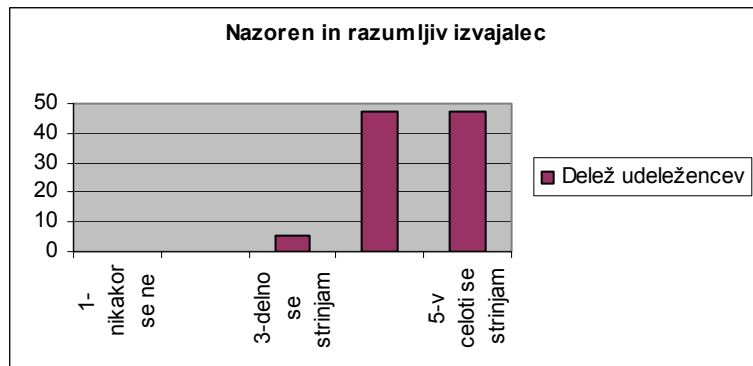


Tabela in graf 6.6: Zadovoljstvo z metodami predavatelja

Lestvica	Število udeležencev	Delež udeležencev (%)
1-nikakor se ne strinjam	1	2,6%
2-se ne strinjam	0	0,0%
3-delno se strinjam	4	10,5%
4-strinjam se	20	52,6%
5-v celoti se strinjam	13	34,2%
<b>Skupaj</b>	<b>38</b>	<b>100,0%</b>

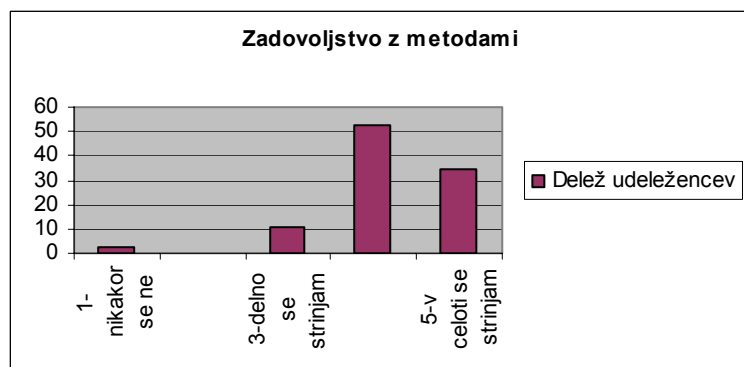
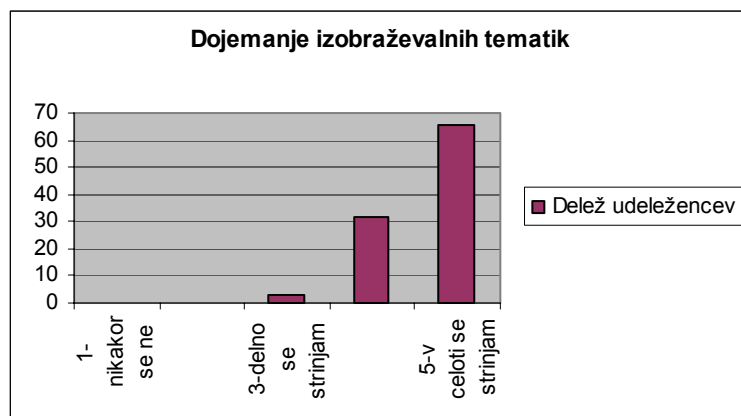


Tabela in graf 6.7: Zahtevanim vsebinam so serviserji lahko sledili

Lestvica	Število udeležencev	Delež udeležencev (%)
1-nikakor se ne strinjam	0	0,0%
2-se ne strinjam	0	0,0%
3-delno se strinjam	1	2,6%
4-strinjam se	12	31,6%
5-v celoti se strinjam	25	65,8%
<b>Skupaj</b>	<b>38</b>	<b>100,0%</b>



### 6.1.3. Ocena učinka izobraževalnega programa

Pri ocenjevanju učinka izobraževalnega programa sem uporabila spremenljivke, s pomočjo katerih sem ugotovila, v kolikšni meri so si udeleženci nove metode in znanja vtisnili v spomin, katere teme bi želeli še podrobneje spoznati ter ali je program pripomogel k večji učinkovitosti samokontrole pred strankami. Merjenje učinka je potekalo na 3-stopenjski lestvici, kjer je ocena 1 pomenila, da so si vsebino programa slabo zapomnili; ocena 2, da se je le srednje spomnijo ter ocena 3, da so si posamezne teme dobro zapomnili. Posamezni tematski sklopi iz izobraževalnega programa so navedeni na anketnem vprašalniku, ki so ga izpolnjevali serviserji. Pod vsakim tematskim sklopom je tudi nekaj ključnih besed, ki so se navezovale na vsebino predavanja. Zanimalo me je tudi, če je izobraževalni program vplival na večjo serviserjevo motivacijo za reševanje konfliktov s strankami.

Anketiranci so si najbolj zapomnili vsebino tematskega sklopa »Osnovna pravila pri obisku strank« (63,2%), sledi »Dogovor za vzdrževanje pravil« (39,5%) in »Krizni management« (36,8%) (glej prilogo B). Serviserji so se veliko bolj odločali za oceno 2, ki je pomenila, da so si tematski sklop srednje zapomnili. Tu izstopajo tematski sklopi: »Struktura servisne prodaje« (73,7%), »Posebne prodajne tehnike« (65,8%), »Reflektiranje izkušenj« (65,8%). Tako lahko rečem, da so si anketiranci povprečno bolj srednje zapomnili posamezne tematske sklope. Ti rezultati so me rahlo presenetili, saj sem predvidevala, da si bodo posamezne tematske sklope boljše zapomnili, saj od zaključka izobraževalnega programa ni preteklo toliko časa. Kljub temu pa sem iz pogovora s posameznimi serviserji prišla do zaključka, da jim je bilo predavanje zelo zanimivo, še posebej zato, ker je predavatelj tako aktivno in dinamično vleklo rdečo nit skozi celotno predavanje, večkrat tudi s pomočjo igranja prizorov dogajanja pri stranki. Samo predavanje je bilo zanimivo izvedeno, mogoče bi lahko uporabili malo več vizualnih pripomočkov kot npr. TV, računalnik...

Kljub temu so bile predstavljene teme zelo aktualne ter nujno potrebne za izboljšano komuniciranje serviserjev s strankami. Rezultati so pokazali, da je program v pozitivnem smislu vplival na serviserjevo motivacijo za reševanje konfliktov s strankami, še posebej ko pride do stresnih situacij (glej tabelo 6.8).

Tabela 6.8: Program je vplival na serviserjevo motivacijo za reševanje konfliktov s strankami

**MOTIVACIJA ZA REŠEVANJE KONFLIKTOV S STRANKAMI**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nikakor se ne strinjam	2	5,3	5,3	5,3
delno se strinjam	5	13,2	13,2	18,4
strinjam se	23	60,5	60,5	78,9
v celoti se strinjam	8	21,1	21,1	100,0
Skupaj	38	100,0	100,0	

Po predavanju serviserji bolje komunicirajo s strankami ter učinkoviteje izvajajo samokontrolo pred strankami, da pride čim manjkrat do napetih situacij (glej tabelo 6.9 in 6.10). Glede učinkovitosti izobraževalnega programa, lahko iz rezultatov sklepamo, da je dosegel svoj namen, saj se serviserji bolj zavedajo napak, ki so jih prej počeli pri komuniciranju s strankami ter učinkoviteje uporabljajo prodajne tehnike (npr. verbalna, neverbalna, transakcijska analiza, tehnike spraševanja,...), katere so prej uporabljali malo ali pa nič. Omenim lahko še to, da so serviserji na odprto vprašanje, katere vsebine, ki niso bile v sklopu programa in bi jih še zanimalo, napisali, da bi bilo zanimivo spoznati bolj psihološki vidik komuniciranja, psihologijo odnosov, ter še podrobneje raziskati področje samokontrole pri komunikaciji.

Tabela 6.9: Program je vplival na serviserjevo učinkovitost samokontrole pred strankami

**UČINKOVITOST SAMOKONTROLE PRED STRANKAMI**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nikakor se ne strinjam	1	2,6	2,6	2,6
delno se strinjam	10	26,3	26,3	28,9
strinjam se	20	52,6	52,6	81,6
v celoti se strinjam	7	18,4	18,4	100,0
Skupaj	38	100,0	100,0	

Tabela 6.10: Program je vplival na serviserjevo komunikacijo s strankami

**KOMUNIKACIJA S STRANKAMI**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nikakor se ne strinjam	1	2,6	2,6	2,6
delno se strinjam	13	34,2	34,2	36,8
strinjam se	14	36,8	36,8	73,7
v celoti se strinjam	10	26,3	26,3	100,0
Skupaj	38	100,0	100,0	

#### 6.1.4. Ocena uporabnosti izobraževalnega programa

V oceno uporabnosti znanja izobraževalnega programa v praksi bom vključila spremenljivke, s pomočjo katerih se pokaže uporabnost vsebin iz programa v praksi, razlike pri komuniciranju s strankami pred in po zaključenem izobraževalnem programu, in predloge za spremembe. Ocenjevanje uporabnosti vsebin iz programa je potekalo na lestvici od 1 do 3, kjer je ocena 1 pomenila, da tematski skop, ki so ga poslušali na predavanju zelo malo uporabljajo pri delu s strankami, ocena 2, da je uporaba predstavljenega tematskega sklopa delna v praksi ter ocena 3, da predstavljene vsebine zelo veliko uporabljajo pri delu s strankami.

Rezultati so pokazali, da uporaba in pomnenje znanj iz tematskih sklopov sovpadata. Seveda so nekatere razlike v deležih, ki pa so zanemarljive, saj so majhne. Serviserji so si najbolj zapomnili tematski sklop »Osnovna pravila pri obisku strank« (63,2%), ki edini izstopa, kar pa ni presenetljivo, saj ta sklop predstavlja že dobro poznana pravila. V podjetju Gorenje d.d. imajo tako izdelan Kodeks izvajalcev servisnih storitev, kjer so precej natančno opisana osnovna pravila, ki se jih morajo serviserji držati. Po drugi strani pa iz rezultatov vidimo, da ta tematski sklop zelo veliko uporabljajo v praksi pri delu s strankami (55,3%). Tematske sklope, kot so »Analiza posameznika«, »Posebne prodajne tehnike« in »Motiviranje in manipuliranje«, serviserji uporabljajo srednje veliko pri delu. Sklepam lahko, da so si udeleženci skoraj vse vsebine dobro zapomnili, zaradi njihove aktualnosti in zanimivosti, vendar pa jim vsakdanje

situacije pri delu s strankami ne omogočajo vedno uporabo le teh. Posameznih tehnik ne morejo v celoti uporabiti pri svojem komuniciranju s stranko. Serviserji se zavedajo, da pri opravljanju dela predstavljajo podjetje Gorenje, zato je pomembno, kakšen pristop imajo do stranke.

Tabela 6.11: Serviserji bodo pridobljeno znanje lahko uporabili pri delu s strankami

**UPORABA ZNANJA PRI DELU S STRANKAMI**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid se ne strinjam	1	2,6	2,6	2,6
delno se strinjam	13	34,2	34,2	36,8
strinjam se	17	44,7	44,7	81,6
v celoti se strinjam	7	18,4	18,4	100,0
Skupaj	38	100,0	100,0	

Iz tabele 6.11. je razvidno, da se večina serviserjev strinja (44,7%) in v celoti strinja (18,4%) s trditvijo, da bodo znanje lahko uporabili pri delu s strankami. Tudi delež serviserjev, ki se delno strinja s trditvijo (34,2%) je velik, kar pa v bistvu še potrjuje rezultate, ki sem jih dobila z vprašanjem, koliko znanja bodo uporabljali v praksi, kjer je največji delež serviserjev na posamezne tematske sklope odgovoril, da srednje.

Zanimalo me je, ali so kakšne spremembe opazili serviserji pri svojem delu po končanem izobraževanju. Serviserji so imeli možnost odgovarjati na odprto vprašanje, v katerem so navedli razlike, pri svojem delu pred in po izobraževanju. Z izobraževalnim programom »Trening komuniciranja« so pridobili znanja, ki vplivajo na njihovo komuniciranje s strankami, ki je sedaj mirnejše in prihaja do manj konfliktov. Največkrat so odgovorili, da do konfliktov praktično ne prihaja, saj večina serviserjev postavlja stranko na prvo mesto, nekdo se je izrazil, da je stranka »kralj«. Probleme, ki nastanejo, rešujejo situaciji primerno, včasih samostojno ali s pomočjo sodelavcev in nadrejenih. Kljub določenim spremembam v komuniciranju, serviserji poudarjajo, da stranke včasih »takšnega in še boljšega sprejema sploh ne sprejmejo ter se pri obisku razburijo še preden lahko sploh pozdravijo«. Vendar pa se na podlagi spoznavanja novih metod pri komuniciranju, sedaj lažje prilagajajo različnim situacijam. Na izobraževanju so mnogi priznali svoje napake pri komuniciranju. S tem priznanjem je sedaj manj stresnih situacij s strankami.

**6.2. Analiza ocene dela serviserjev z vidika strank**

## **6.2.1. Analiza ocene dela serviserjev pred udeležbo na izobraževalnem programu**

### **6.2.1.1. Značilnosti populacije strank**

Poslala sem 120 anketnih vprašalnikov strankam, ki so jih serviserji obiskali pred udeležbo na izobraževalnem programu. Odpisalo in odgovorilo je 73 strank oziroma 60,8%. To je še kar dober odziv, glede na to, da so stranke dobile na dom pismo s povratnico ter anketnim vprašalnikom. Na vprašanje o spolu so odgovorile vse stranke. Pri anketiranju je sodelovalo 41,1% moških in 58,9% žensk. Zanimivo je, da so stranke, ki jih je serviser obiskal pred izobraževanjem, približno enakomerno porazdeljene v vse tri starostne razrede. Tako je v dveh starostnih razredih enako število strank (34,2%). To sta razreda, v katerem so anketiranci stari od 20 let do 40 let in od 56 let ali več. Največ anketirancev ima končano srednjo tehnično šolo (37,0%), sledijo stranke z dokončano visoko ali univerzitetno šolo (30,0%). Anketirancev, ki imajo končano le osnovno šolo, je 8,2%. Najmanj anketirancev je iz primestne krajevne skupnosti (17,8%), sledijo stranke, ki živijo na vasi (34,2%), največ strank pa živi v mestu (47,9%).

### **6.2.1.2. Ocena dela serviserjev z vidika strank**

V oceno dela in komuniciranja serviserjev s strankami sem vključila spremenljivke iz vprašalnika namenjenega strankam, ki so jih serviserji obiskali pred udeležbo na izobraževalnem programu. Rezultati ankete so pokazali, kakšne značilnosti so stranke opazile pri komuniciranju serviserja z njimi, ter ali bi se morala spremeniti in izboljšati komunikacija med strankami in serviserji. Stranke so imele možnost odgovoriti na odprti vprašnji, kjer so pisali o konkretnih primerih komuniciranja serviserja z njimi ter kaj priporočajo, da bi se moralo še spremeniti pri komuniciranju.

Rezultati ankete so pokazali, da se kar večina anketirancev strinja s trditvami, da je serviser prišel ob dogovorjeni uri na dom stranke (90,4%), da je stranko nato vljudno pozdravil (94,5%) ter je bil urejen (95,9%) in prijazen do nje (90,4%). To je bilo tudi pričakovano, saj so



serviserji že pred izobraževanjem morali upoštevati in spoznati pravila iz »Kodeksa izvajalcev servisnih storitev v Gorenju d.d. – Servis«. 93,2% strank je ocenilo, da so serviserji precej lojalni in čutijo veliko pripadnost podjetju Gorenje d.d.. Večina strank je zelo zadovoljna s storitvami serviserjev. Ena od strank je zapisala, da »serviserji zelo korektno opravljajo svoje delo, zato misli da so spremembe nepotrebne«. V odgovorih na odprta vprašanja sem zasledila predvsem pozitivno ovrednoteno delo serviserjev. Drugi takšen primer je, ko stranka piše, da ji je »pri Gorenju vse v redu, od serviserjev do aparatov ter da imajo v njihovem gospodinjstvu vse stroje od podjetja Gorenje. Ti stroji so pralni stroj, sušilni stroj, štedilnik, peč, hladilnik in tudi nekaj manjših aparatov«.

Vendar pa sem v odgovorih strank zasledila tudi nekaj kritičnih pripomb na komuniciranje serviserjev. V rezultatih je opazen manjši delež nezadovoljnih strank glede pozornosti, ki ji jo je namenil serviser (17,8% strank meni, da ji serviser ni namenil dovolj pozornosti) ter koliko jo je vključeval v pogovor (kar 24,7% strank, meni, da je serviser ni vključeval v pogovor). Na »Treningu komuniciranja« pa je bilo zelo veliko poudarka ravno na teh podrobnostih, saj je predavatelj jasno povedal, da je v današnjih tržnih razmerah zelo pomembno stranko vključevati v pogovor, saj si želi izvedeti kaj je bilo z aparatom narobe. Za potrditev, kako pomembno je komuniciranje serviserjev s stranko, citiram nezadovoljno stranko, ki je napisala, da »je bilo komuniciranja zelo malo (nič), kar velja tudi na samem servisu, ko je prišlo do konflikta, in šele po posredovanju vodilnih so aparat popravili tako kot je treba«. Veliko je treba glede tega še storiti v prihodnosti, saj stranka potrebuje nasvet pri uporabi aparata, nikakor pa ne potrebuje kritike ali iskanja krivca, zakaj je prišlo do napake v aparatu. Ena od strank je priporočala, da je »pomembno komuniciranje, zato naj pošljejo serviserje na kakšno izobraževanje na to temo (komuniciranje v kriznih situacijah, poslovno komuniciranje)«. Nadalje priporoča »več komuniciranja med strankami in tehnično službo proizvajalca, ki bo pomagal pri odpravi težav, da stranka ne bo mogla dobiti občutka, da so nestrokovni, neprofesionalni«. Iz tabele 6.12. lahko razberemo, da največ strank (38,4%) meni, da sploh ni potrebno izboljšati komunikacije, 20,5% anketirancev pravi, da je treba delno izboljšati komunikacijo ter 9,6% jih meni, da je potrebno izboljšati komunikacijo med serviserji in strankami.

Tabela 6.12: Prikaz odgovorov na vprašanje, ali bi se morala med serviserji in strankami izboljšati komunikacija

**Menite, da bi se morala med serviserji in strankami izboljšati komunikacija?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sploh ne	28	38,4	38,4	38,4
	ne delno	19	26,0	26,0	64,4
	da	15	20,5	20,5	84,9
	zelo	7	9,6	9,6	94,5
	Skupaj	4	5,5	5,5	100,0
		73	100,0	100,0	

## **6.2.2. Analiza ocene dela serviserjev po udeležbi na izobraževalnem programu**

### **6.2.2.1. Značilnosti populacije strank**

Poslala sem 120 anketnih vprašalnikov strankam, ki so jih serviserji obiskali po udeležbi na izobraževalnem programu. Odpisalo in odgovorilo je 79 strank oziroma 65,8%. To je boljši odziv anketirancev kot pri strankah, ki so jih serviserji obiskali pred izobraževanjem. To je po pričakovanju, saj je razumljivo, da bodo ravno te stranke odgovorile na več anketnih vprašalnikov, saj ni minilo toliko časa od obiska serviserja pri njih. Na vprašanje o spolu so odgovorile vse stranke. Pri anketiranju je sodelovalo 54,4% moških in 45,6% žensk, torej 43 moških in 36 žensk. Pri tem vzorcu strank največ anketirancev spada v tretji starostni razred, 56 let ali več. Teh strank je kar 30 oz. 38,0%. V starostnem razredu od 20 let do 40 let, je 25 oz. 31,6% anketirancev. Medtem ko je v starostnem razredu, od 41 let do 55 let, 24 oz. 30,4% strank. Največ anketirancev ima končano visoko ali univerzitetno šolo (39,2%), sledi enak delež strank, ki imajo končano poklicno ali srednjo tehnično šolo (le teh je 27,8%). Najmanjši delež anketirancev ima končano le osnovno šolo (5,1%). Največ anketirancev živi v mestu (43,0%), sledijo stranke, ki živijo v primestni in vaški krajevni skupnosti.

### **6.2.2.2. Ocena dela serviserjev z vidika strank**

V oceno dela in komuniciranja serviserjev s strankami sem vključila spremenljivke iz vprašalnika namenjenega strankam, ki so jih serviserji obiskali po izobraževalnem programu. Rezultati ankete mi bodo ravno tako kot pri strankah, ki so jih serviserji obiskali pred

izobraževanjem, pokazali, kakšne značilnosti so stranke opazile pri komuniciranju serviserja z njimi, ter ali bi se morala spremeniti in izboljšati komunikacija med strankami in serviserji. Stranke so prav tako imele možnost odgovoriti na odprti vprašanji, kjer so pisali o konkretnih primerih komuniciranja serviserja z njimi ter kaj bi priporočali, da bi se moralo še spremeniti. Opisala bom tudi kakšne so razlike in podobnosti med tema dvema vzorcema strank.

Stranke se strinjajo s trditvami, da je serviser prišel ob dogovorjeni uri, jo vljudno pozdravil, ter bil urejen in prijazen. Rezultati so pokazali, da so vse te trditve stranke pozitivno ocenile, saj se z temi trditvami strinja več kot 90,0% anketirancev. Nekoliko se razlikujejo rezultati vzorcev strank, saj je pri strankah, ki so jih serviserji obiskali po izobraževanju, že viden napredek. Nekoliko več strank (91,1%) je potrdilo, da ji je serviser namenil dovolj pozornosti. Kar 89,9% strank pa je bilo zadovoljnih s serviserji, ki so jih vključevali v pogovor, kar predstavlja večji delež kot pri strankah, ki so jih serviserji obiskali pred izobraževanjem (le teh je 75,3%). Nekoliko večji je le delež strank, ki trdijo, da serviserji niso bili lojalni do podjetja, le teh je 8,9%; v primerjavi s prvim vzorcem strank, ki so jih serviserji obiskali pred udeležbo na izobraževalnem programu (le 6,8% anketirancev). Rezultati so pokazali, da so stranke, ki so jih serviserji obiskali po izobraževanju, nekoliko bolj zadovoljne s komuniciranjem serviserja z njimi, vendar ne gre za neke velike razlike. To lahko potrdimo, tudi z rezultati, ki smo jih dobili, ko so stranke odgovarjale na vprašanje, ali bi se morala spremeniti in izboljšati komunikacija med serviserji in njimi (glej tabelo 6.13). V drugi skupini strank, je kar 40,5% anketirancev napisalo, da ni potrebno izboljšati komunikacijo, in le 5,1 %, da bi jo bilo potrebno izboljšati. Pri tem moramo paziti, da je bil vzorec druge skupine strank nekoliko večji, kar lahko nekoliko vpliva na rezultate.

Tabela 6.13: Prikaz odgovorov na vprašanje, ali bi se morala med serviserji in strankami izboljšati komunikacija

**Menite, da bi se morala med serviserji in strankami izboljšati komunikacija?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sploh ne	31	39,2	39,2	39,2
ne delno	32	40,5	40,5	79,7
da	11	13,9	13,9	93,7
zelo	4	5,1	5,1	98,7
Skupaj	1	1,3	1,3	100,0
	79	100,0	100,0	

Na odprta vprašanja so stranke različno opisovale konkretne primere komuniciranja serviserja z njimi. Prebrala sem tako pozitivne kot negativne kritike, podobno kot pri prvem vzorcu strank.

Čeprav je bilo pri drugem vzorcu strank manj negativnih kritik. Večinoma so ljudje pisali, da je potrebna točnost serviserja, da bi lahko bila čakalna doba servisiranja aparata krajša, da naj bi bili serviserji doslednejši pri delu... Kot primer pozitivne opazke, citiram stranko, ki je napisala, da je »serviser prišel ob predhodni najavi ob dogovorjeni uri, da je bil prijazen in korekten ter se je napake lotil strokovno. Napako je pojasnil, odpravil in izpolnil obrazce za račun. Pri delu je bil ažuren«.

### 6.3. Tabelarni prikaz rezultatov (v %) obeh vzorcev strank glede značilnosti pri komuniciranju serviserja s stranko pri popravilu gospodinjskega aparata

Tabela 6.14: Prikaz rezultatov obeh vzorcev strank glede značilnosti komuniciranja serviserja s stranko (v %)

TRDITVE	<i>Stranke 1 (pred izobraževanjem serviserjev)</i>		<i>Stranke 2 (po izobraževanju serviserjev)</i>	
	Da	Ne	Da	Ne
<i>Serviser je prišel ob dogovorjeni uri na dom stranke</i>	90,4%	9,6%	91,1%	8,9%
<i>Serviser je vljudno pozdravil stranko</i>	94,5%	5,5%	92,4%	7,6%
<i>Serviser je bil urejen</i>	95,9%	4,1%	93,7%	6,3%
<i>Serviser je bil prijazen do stranke</i>	90,4%	9,6%	92,4%	7,6%
<i>Serviser je stranki namenil dovolj pozornosti</i>	82,2%	17,8%	91,1%	8,9%
<i>Serviser je stranko vključeval v pogovor</i>	75,3%	24,7%	89,9%	10,1%
<i>Serviser je bil lojalen do podjetja Gorenje d.d.</i>	93,2%	6,8%	91,1%	8,9%

Rezultati ankete pri obeh vzorcih strank so pokazali, da ni bistvenih razlik med strankami. Na podlagi rezultatov sklepam, da so stranke večinoma zadovoljne z opravljenim delom serviserja. Četudi pride do zapletov, nekatere stranke priznavajo, da so tudi serviserji le ljudje. Iz rezultatov analize lahko razberem le nekaj manjših odstopanj.

Zanimiv podatek predstavlja, da so se stranke, ki jih je serviser obiskal po udeležbi na izobraževalnem programu, z večjim deležem odločale, da jim je serviser namenil dovolj pozornosti (91,1%) in jih je vključeval v pogovor (89,9%). Ta podatek je razveseljiv, saj na drugi strani opazimo, da je pri prvem vzorcu strank, ki jih je serviser obiskal pred udeležbo na izobraževalnem programu, delež glede teh trditev bistveno manjši. Kar 17,8% strank se je

odločilo za trditev, da ji serviser ni namenil dovolj pozornosti. Tudi pri vključevanju v pogovor, se je kar 24,7% strank strinjalo, da je bilo nezadostno. To je zelo pomembno, saj je predavatelj temu tematskemu sklopu namenil veliko pozornosti. Nenehno je opozarjal, da tržne razmere ne dopuščajo, da bi si lahko serviserji privoščili neprimerno vedenje do strank. Stranka, ki se počuti užaljena, lahko že v naslednjem trenutku izbere servisno storitev konkurenčnega podjetja. Rezultati analize nam kažejo, da je prišlo do napredka oziroma do nekaterih sprememb. Vendar pa bi moral biti vzorec strank dosti večji, da bi lahko posploševali ugotovitve rezultatov. Opozoriti pa moram, da na delo serviserjev vplivajo tudi drugi dejavniki (slaba volja stranke, prometni »zamaški« na cesti, ki povzročijo netočnost prihoda serviserja k stranki na dom,...), ki lahko spremenijo rezultate analize.

#### **6.4. Preverjanje hipotez**

*HIPOTEZA 1: Serviserji, stari od 20 do 40 let, v večji meri trdijo, da je izobraževalni program izpolnil njihova pričakovanja.*

Ho: spremenljivki nista povezani

H1: spremenljivki sta povezani

Kar osem serviserjev, starih od 20 do 40 let, meni, da je program izpolnil njihova pričakovanja (88,9%). Le en serviser v tem starostnem razredu, se je odločil, da je program delno izpolnil pričakovanja. Prav tako se je 66,7% serviserjev, starih od 41 let do 55 let, in 60,0% serviserjev, starih od 56 let ali več, odločilo, da je program izpolnil njihova pričakovanja. Iz teh rezultatov vidimo, da serviserji, stari od 20 let do 40 let, v večji meri trdijo, da je program izpolnil njihova pričakovanja. Samo en serviser, v starostnem razredu od 56 let ali več, se je odločil, da izobraževalni program ni izpolnil njegova pričakovanja.

Tabela 6.14: Povezanost med starostjo serviserjev ter pričakovanj glede izobraževalnega programa

starost serviserjev \* program izpolnil pričakovanja

		Program je izpolnil pričakovanja			Skupaj
		ne	delno	da	
Starost serviserjev	20-40 let	0 0,0%	1 11,1%	8 88,9%	9 100,0%
	41-55 let	0 0,0%	8 33,3%	16 66,7%	24 100,0%
	56 let ali več	1 20,0%	1 20,0%	3 60,0%	5 100,0%
Skupaj		1 2,6%	10 26,3%	27 71,1%	38 100,0%

Signifikanca je 0,07; kar pomeni, da je nekoliko večja od 0,05, ter lahko z 7% tveganjem zavrnem osnovno hipotezo in sprejemem ničelno hipotezo. Ta pravi, da povezanost med spremenljivkami ne obstaja, torej starost serviserjev ne vpliva na odgovor serviserja.

***HIPOTEZA 2:** Serviserji, stari od 20 do 40 let, v večji meri trdijo, da bodo pridobljeno znanje lahko uporabili pri delu.*

Ho: spremenljivki nista povezani

H1: spremenljivki sta povezani

Tu lahko zavrnem hipotezo, saj se samo 44,4% serviserjev, starih od 20 let do 40 let, strinja, da bodo lahko pridobljeno znanje uporabili pri delu s strankami. Vseh anketirancev skupaj, ki menijo da bodo lahko pridobljeno znanje uporabili pri delu s strankami je 24 oziroma 63,2%. Med njimi, ki se strinjajo s to trditvijo, je največ serviserjev starih od 41 let do 55 let (70,8%). 13 oziroma 34,2% serviserjev pravi, da bodo lahko delno uporabili znanje z izobraževanja pri delu s strankami. Le en serviser, star od 20 let do 40 let, pa se je odločil, da pridobljeno znanje ne bo mogel uporabiti pri delu s strankami. Signifikanca je 0,34 in je veliko večja od 0,05; zato lahko zavrnem osnovno hipotezo ter sprejemem ničelno, ki pravi, da spremenljivki nista povezani na populaciji, kar pomeni, da starost ni pomembna pri uporabljanju pridobljenega znanja pri delu s strankami.

Tabela 6.15: Povezanost med starostjo serviserjev ter uporabo znanja pri delu s strankami

starost serviserjev \* uporaba znanja pri delu

Uporaba znanja pri delu	

		<b>ne</b>	<b>delno</b>	<b>da</b>	
<b>Starost serviserjev</b>	<b>20-40 let</b>	1 11,1%	4 44,4%	4 44,4%	9 100,0%
	<b>41-55 let</b>	0 0,0%	7 29,2%	17 70,8%	24 100,0%
	<b>56 let ali več</b>	0 0,0%	2 40,0%	3 60,0%	5 100,0%
<b>Skupaj</b>		1 2,6%	13 34,2%	24 63,2%	38 100,0%

***HIPOTEZA 3:** Stranke moškega spola v večji meri menijo, da bi se morala med serviserji in strankami izboljšati komunikacija.*

Ho: spremenljivki nista povezani

H1: spremenljivki sta povezani

Tabela 6.16: Povezanost med spolom strank (pred izobraževanjem serviserjev) in potrebami za izboljšanjem komunikacije med serviserji in strankami

**spol strank (pred izobraževanjem serviserjev) \* izboljšati komunikacijo**

		<b>Izboljšati komunikacijo</b>			<b>Skupaj</b>
		<b>ne</b>	<b>delno</b>	<b>da</b>	
<b>Spol strank (pred izobraževanjem serviserjev)</b>	<b>moški</b>	13 43,3%	9 30,0%	8 26,7%	30 100,0%
	<b>ženske</b>	34 79,1%	6 14,0%	3 7,0%	43 100,0%
<b>Skupaj</b>		47 64,4%	15 20,5%	11 15,1%	73 100,0%

Vseh strank (moških in žensk), ki so jih serviserji obiskali pred izobraževanjem ter menijo, da med serviserji in strankami ni potrebno izboljšati komunikacije, je 64,4%. Od ženskih strank, ki so jih obiskali serviserji pred izobraževanjem, jih kar 79,1% trdi, da ni potrebno spremeniti komunikacije. Tako le 14,0% ali 7,0% strank ženskega spola, trdi, da bi bilo potrebno spremeniti komunikacijo popolnoma ali delno. Pri moških anketirancih je ta porazdelitev drugačna. Tu se je 43,3% moških odločilo, da ni potrebno spremeniti komunikacije, kar je precej manj kot pri ženskah. Signifikanca je manjša od 0,05 (0,006), kar pomeni, da z 0,0% tveganjem zavrnemo ničelno hipotezo in sprejmemo osnovno, ki pravi, da sta ti dve spremenljivki povezani (glej tabelo 6.16).

Tabela 6.17: Povezanost med spolom strank (po izobraževanju serviserjev) in potrebami za izboljšanjem komunikacije med serviserji in strankami

**spol strank (po izobraževanju serviserjev) \* izboljšati komunikacijo**

		Izboljšati komunikacijo			Skupaj
		ne	delno	da	
Spol strank (po izobraževanju serviserjev)	moški	33 76,7%	8 18,6%	2 4,7%	43 100,0%
	ženske	30 83,3%	3 8,3%	3 8,3%	36 100,0%
Skupaj		63 79,7%	11 13,9%	5 6,3%	79 100,0%

Vseh strank (moških in žensk), ki so jih serviserji obiskali po izobraževanju ter menijo, da med serviserji in strankami ni potrebno izboljšati komunikacije, je 79,7%; kar je večji delež kot pri strankah, ki so jih serviserji obiskali pred izobraževanjem (64,4%) (glej tabelo 6.17). Pri teh strankah je nekoliko večji delež moških, ki menijo, da je potrebna delna sprememba (18,6%) komunikacije med serviserji in strankami kot pri ženskah (8,3%). Vendar pa je obratno, ko 8,3% žensk in le 4,7% moških, pravi, da je potrebno izboljšati komunikacijo. Signifikanca je 0,36; kar pomeni, da je večja od 0,05 ter lahko zavrremo osnovno in sprejmemo ničelno hipotezo. Ta pravi, da spremenljivki nista povezani na populaciji.

***HIPOTEZA 4:** Stranke, ki živijo v mestni krajevni skupnosti v večji meri menijo, da bi se morala izboljšati komunikacija med serviserji in strankami.*

Ho: spremenljivki nista povezani

H1: spremenljivki sta povezani

11 oziroma 15,1% strank, ki so jih serviserji obiskali pred udeležbo na izobraževalnem programu, pravi, da je potrebno izboljšati komunikacijo med serviserji in strankami. Med njimi so štirje meščani (11,4%) in pet vaščanov (20,0%). To pomeni, da vaščani v večji meri trdijo, da bi se morala izboljšati komunikacija med serviserji in strankami. Vseh strank, ki pravijo, da ni potrebno izboljšati komunikacijo med strankami in serviserji, je 47 oziroma 64,4%. Med njimi je največji delež primestnih strank (69,2%), sledijo meščani (65,7%) in vaščani na zadnjem mestu (60,0%). Strank, ki trdijo, da je potrebno delno izboljšati komunikacijo, pa je 20,5% (glej tabelo 6.18). Signifikanca (0,89) je precej večja od 0,05; kar pomeni, da zavrnem osnovno in sprejemem ničelno hipotezo. Ta pravi, da spremenljivki nista povezani na populaciji.



Tabela 6.18: Povezanost med tipom krajevne skupnosti strank in potrebo po izboljšanjem komunikacije med serviserji in strankami

**tip krajevne skupnosti strank (pred izobraževanjem serviserjev) \* izboljšati komunikacijo**

		Izboljšati komunikacijo			Skupaj
		ne	delno	da	
<b>TIPKS strank (pred izobraževanjem serviserjev)</b>	<b>mestna</b>	23 65,7%	8 22,9%	4 11,4%	35 100,0%
	<b>primestna</b>	9 69,2%	2 15,4%	2 15,4%	13 100,0%
	<b>vaška</b>	15 60,0%	5 20,0%	5 20,0%	25 100,0%
<b>Skupaj</b>		47 64,4%	15 20,5%	11 15,1%	73 100,0%

Pet oziroma 6,3% strank, ki so jih serviserji obiskali po udeležbi na izobraževalnem programu, meni, da bi bilo potrebno izboljšati komunikacijo med serviserji in strankami, kar predstavlja manjši delež kot pri strankah, ki so jih serviserji obiskali pred izobraževanjem (15,1%) (glej tabelo 6.19).

Tabela 6.19: Povezanost med tipom krajevne skupnosti strank in potrebo po izboljšanjem komunikacije med serviserji in strankami

**tip krajevne skupnosti strank (po izobraževanju serviserjev) \* izboljšati komunikacijo**

		Izboljšati komunikacijo			Skupaj
		ne	delno	da	
<b>TIPKS strank (po izobraževanju serviserjev)</b>	<b>mestna</b>	23 71,9%	8 25,0%	1 3,1%	32 100,0%
	<b>primestna</b>	25 89,3%	1 3,6%	2 7,1%	28 100,0%
	<b>vaška</b>	15 78,9%	2 10,5%	2 10,5%	19 100,0%
<b>Skupaj</b>		63 79,7%	11 13,9%	5 6,3%	79 100,0%

Iz rezultatov vidim, da se je za izboljšanje komunikacije, odločil le en meščan (3,1%), dva vaščana (10,5%) in dve stranki iz primestne krajevne skupnosti (7,1%) (tabela 6.19). Signifikanca je 0,14; torej večja od 0,05; zato ponovno zavrnem osnovno in sprejemem ničelno hipotezo, ki pravi da spremenljivki nista povezani na populaciji.

**HIPOTEZA 5:** *Uporaba pridobljenega znanja vpliva na serviserjevo večjo motivacijo za reševanje konfliktov s strankami.*

Ho: spremenljivki nista povezani

H1: spremenljivki sta povezani

Na podlagi rezultatov lahko vidim, da sta spremenljivki močno povezani. Vseh anketirancev skupaj, ki menijo, da je izobraževalni program vplival na serviserjevo večjo motivacijo za reševanje konfliktov s strankami, je 31 ali 81,6%. Med njimi je kar 95,8% tistih, ki so potrdili, da bodo pridobljeno znanje lahko uporabili pri delu s strankami. 61,5% jih meni, da bodo pridobljeno znanje lahko delno uporabili pri delu strankami; nihče pa se ni odločil, za tretjo možnost, ki pravi, da pridobljeno znanje ne bo mogel uporabiti pri delu. Signifikanca je 0,00; kar pomeni, da lahko zavrnamo ničelno in sprejmemo osnovno hipotezo. To pomeni, da sta spremenljivki povezani, torej uporaba pridobljenega znanja pri delu vpliva na serviserjevo večjo motivacijo za reševanje konfliktov s strankami.

Tabela 6.20: Povezanost med uporabo pridobljenega znanja in večjo motivacijo za reševanje konfliktov s strankami

**uporaba pridobljenega znanja \* večja motivacija za reševanje konfliktov**

		Večja motivacija za reševanje konfliktov			Skupaj
		ne	delno	da	
Uporaba pridobljenega znanja	ne	1 100,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 100,0%
	delno	0 0,0%	5 38,5%	8 61,5%	13 100,0%
	da	1 4,2%	0 0,0%	23 95,8%	24 100,0%
Skupaj		2 5,3%	5 13,2%	31 81,6%	38 100,0%

## 6.5. Rezultati in ugotovitve

Ob zaključku evalvacije izobraževalnega programa »Trening komuniciranja«, ki je bil izveden v podjetju Gorenje d.d., lahko na podlagi podatkov in dobljenih rezultatov pridemo do

naslednjih ugotovitev. V zgornjih tabelah so prikazani podatki po spolu, starosti, izobrazbi in tipu krajevnih skupnosti, v katerih živijo stranke in serviserji. Te splošne podatke o populaciji ne bom ponavljala, saj so podrobno opisani že prej. Osredotočila se bom predvsem na konkretne rezultate in ugotovitve analize glede poteka in vpliva izobraževalnega programa na serviserje ter ocene dela serviserjev z vidika obeh vzorcev strank.

Rezultati glede izvedbe programa niso toliko presenetljivi, saj sem pričakovala, da bodo serviserji zadovoljni. Izobraževalni program je bil izvrstno pripravljen in izveden, izvajalec je bil nazoren in razumljiv pri posameznih tematskih sklopih. Brez težav so lahko sledili zahtevanim vsebinam in tematikam ter sodelovali pri vajah. Omenim lahko samo to, da bi predavatelj lahko uporabil še druge pripomočke (npr. računalnik, TV, grafoskop...) pri podajanju učnih vsebin. Serviserji so si najbolj zapomnili vsebine tematskih sklopov: »Osnovna pravila pri obisku strank«, »Dogovor za vzdrževanje pravil« in »Krizni management«. Predpostavljam, da bi si serviserji z dodatnimi vizualnimi pripomočki še bolje zapomnili posamezne tematske sklope ter jih pogosteje in učinkoviteje uporabljali pri komuniciranju s strankami. Omenim lahko še to, da bi serviserji želeli spoznati še psihološki vidik komuniciranja, psihologijo odnosov in podrobneje raziskati področje samokontrole pri komunikaciji.

Na podlagi pogovora s serviserji in odgovorov na odprta vprašanja v anketi, sem ugotovila, da je bilo takšno izobraževanje nujno potrebno ter bi ga lahko organizirali vsakih nekaj let za obnovitev znanja. Čeprav je bilo veliko, kar so slišali, že znanega, pa so se naučili nekaj novih pristopov za katere niso vedeli. Večina jih je priznala, da so delali napake pri komuniciranju s strankami. Tako lahko na podlagi rezultatov sklepam, da je program dosegel svoj namen, saj se serviserji hitreje zavedajo svojih napak in bolj učinkovito uporabljajo prodajne tehnike (npr. verbalna, neverbalna, tehnike spraševanja...).

Program je vplival tudi na izboljšanje serviserjeve motivacije za reševanje konfliktov s strankami, še posebej ko pride do stresnih situacij (kar 81,6% serviserjev se strinja, da je program vplival na njihovo večjo motivacijo za reševanje konfliktov s strankami). 70% serviserjev pa se strinja, da je izobraževalni program vplival na njihovo večjo učinkovitost samokontrole pred strankami. Na podlagi rezultatov ugotavljam, da je izobraževalni program zelo vplival na njihovo komuniciranje s strankami. Mnogi serviserji so priznali, da bodo tudi v privatnem življenju sedaj lažje obvladovali situacije, v katerih se bodo znašli.

Pri obeh skupinah strank, ki so jih serviserji obiskali pred ali po udeležbi na izobraževalnem programu, ni velikih razlik. Omenim lahko le, da je na anketo odgovorilo nekoliko več strank (79), ki so jih serviserji obiskali po udeležbi na izobraževalnem programu, kot pred udeležbo serviserjev na izobraževalnem programu (73). Rezultati ankete so pokazali, da se večina strank strinja, da je serviser prišel ob dogovorjeni uri, je pozdravil, bil prijazen, vljuden ter urejen. To je bilo pričakovano, saj morajo serviserji poznati in upoštevati pravila iz »Kodeksa izvajalcev servisnih storitev v Gorenju d.d. – Servis«, v katerem so zajeta osnovna pravila obnašanja in komuniciranja serviserjev s strankami.

Majhno razliko med obema vzorcema strank lahko opazim le pri trditvah, kjer je nekoliko več strank, ki jih je serviser obiskal po udeležbi na izobraževalnem programu potrdilo, da jim je serviser namenil dovolj pozornosti in jih je vključeval v pogovor. Vendar gre za manjša odstopanja, tako da teh rezultatov ne moremo posploševati. Kljub temu pa sklepam, da je to posledica udeležbe na izobraževalnem programu, ki je pozitivno vplival na serviserjevo komuniciranje s strankami. Serviserji so spoznali, da je v današnjih tržnih razmerah pomembna vsaka majhna napaka, ki pa je lahko usodna za podjetje. Tudi sama menim, da dober glas seže v deveto vas, slab pa še dlje. Danes lahko stranke že v naslednjem trenutku, zaradi majhnih napak serviserjev, izberejo konkurenčnega proizvajalca malih gospodinjskih aparatov. Zato je zelo pomembno, da vsi serviserji čim bolj uporabljajo in obvladujejo različne tehnike komuniciranja s strankami.

Na splošno lahko rečem, da so bile stranke zadovoljne s komuniciranjem serviserjev z njimi ter so strokovno in učinkovito opravili svoje delo. Opozoriti pa moram še na dejstvo, ki nikakor ni nepomembno. Delo serviserjev s strankami je težko ter odvisno še od mnogih drugih dejavnikov, kot na primer slaba volja stranke, prometni »zamaški« na cesti, ki povzročijo netočnost prihoda serviserja k stranki na dom, različni karakterji oseb... Vsi ti dejavniki skupaj, pa lahko komuniciranje med strankami in serviserji olajšajo ali otežijo.

## VII. ZAKLJUČEK

Za Gorenje, kot velik gospodarski sistem z razvejano mrežo podjetij doma in v tujini, so izrednega pomena človeški viri. Domača podjetja in organizacije bodo lahko tekmovala s konkurenco le z vlaganjem v znanje. Temeljni dejavnik rasti Gorenja predstavlja znanje, usmerjenost v razvoj in pripadnost podjetju. Gorenje se tako zaveda pomena znanja, kot vira konkurenčne prednosti. Znanje je odvisno od strokovne kreativnosti, razpoložljivih materialnih in finančnih virov ter nenehnega uvajanja novosti.

Izobraževalni center Gorenja in kadrovsko področje pa skupaj z vodstvi programov uspešno razvijajo izobraževalne programe v smeri uspešnega vodenja in ustvarjalnega sodelovanja. Organizacija in podjetja morajo torej razviti svoj izobraževalni sistem, ki ustreza njej kot njenim zaposlenim. Sproti morajo ugotavljati izobraževalne potrebe in njihov obseg. Na podlagi izobraževalnih potreb, potreb po kadrih ter zmožnosti posameznih delavcev se potem delavci, kadrovska služba in izobraževalni center odločijo za vrsto izobraževanja, obseg, število udeležencev, o nosilcih programa in podobno. Ker želijo pridobiti najboljši kader, pošiljajo delavce in bodoče delavce na različna predavanja in izobraževalne programe. Da pa vsi izobraževalni programi niso dobri in koristni, se izvajajo evalvacije. Moram reči, da izobraževalni center že izvaja evalvacije, ki pa so večinoma še v začetnih fazah in zajemajo le nekatere vidike vrednotenja.

Skozi celotno oblikovanje diplomske naloge sem ugotovila, da je bistvo evalvacije, da vsebuje analizo razmerja med prvotno zastavljenimi hipotezami, cilji ter končno dobljenimi rezultati. Glavni namen evalvacije pa je, da bo zagotavljala dvigovanje učinkovitosti usposabljanja in izpopolnjevanja; da bo stalno preverjala koristnost in uporabnost programov usposabljanja in izpopolnjevanja ter spodbujala vse udeležence izobraževanj in njihovih predpostavljenih k uporabi znanj in veščin pri delu.

Pri evalvaciji kvalitete izobraževalnega programa »Trening komuniciranja«, ki sem jo izvedla pri serviserjih, sem spoznala, da je zelo pomembno evalvacijo skrbno načrtovati. Evalvacija se namreč začne z identifikacijo vseh tistih, ki imajo svoj interes v izobraževalnem programu. Tu moramo vključiti še oceno značilnosti udeležencev, ki jim je usposabljanje namenjeno, analizo vsebin usposabljanja, standarde in merila uspešnosti doseganja ciljev usposabljanja ter možnosti uporabe novega znanja v praksi. V zaključku moram poudariti važen nauk, ki se

glasi, da evalvacijo lahko izvedeš le ob predhodnih pripravah, ki so včasih dolgotrajnejše kot sama izvedba evalvacije in nato interpretacija rezultatov. Pred izvedbo evalvacije si moraš nujno pripraviti kvaliteten načrt, ki te potem vodi skozi celotno raziskavo. Nadalje moraš jasno oblikovati namene in cilje evalvacije. Bistveno je, da so pri evalvaciji pomembne tako pozitivne kot negativne povratne informacije. Mogoče so slednje še pomembnejše, saj pomagajo ugotoviti, katere spremembe v vsebini, metodah, učnih pripomočkih so potrebne, da postane usposabljanje bolj učinkovito.

Ugotovila sem, da je pri izvajanju evalvacije dobro zbirati podatke z različnimi družboslovnimi raziskovalnimi metodami (pogovori, opazovanje z udeležbo, intervjuji...), s katerimi dobimo različne podatke za pojasnitev zastavljenih vprašanj. Sledi analiza in interpretacija podatkov, kjer moramo korektno in smiselno uporabiti podatke za evalvacijo. Poročilo, ki ga nato oblikujemo, mora biti uporabno. Vanj vključimo tako pozitivne kot negativne povratne informacije na objektivni način.

V mojem primeru sem ugotovila, da je bilo izobraževanje dobro izpeljano, da so se serviserji naučili marsikaj novega in uporabnega, saj si podjetje, ki izobraževanju namenja denar, ne more privoščiti nekvalitetnega izobraževalnega programa. Pokazala se je tudi potreba in želja po takšnem ter dodatnem izobraževanju serviserjev. Sama uporaba pridobljenega znanja v praksi, je pripomogla k boljšemu sodelovanju ter komuniciranju med serviserji in strankami. Omenim lahko, da je pri strankah, ki so jih serviserji obiskali po izobraževanju, že viden napredek pri komuniciranju strank in serviserjev. Ta vzorec strank se je z nekoliko večjim deležem strinjal, da so jih serviserji vključevali v pogovor in jim namenili dovolj pozornosti. Vendar razlika med strankami ni tako velika, da bi lahko posploševali rezultate.

Pri preverjanju hipotez sem le dve hipotezi potrdila. Prva hipoteza se glasi, da stranke moškega spola, ki so jih serviserji obiskali pred udeležbo na izobraževalnem programu, v večji meri menijo, da bi se morala med serviserji in strankami izboljšati komunikacija. Za takšno interpretacijo predpostavke sem se odločila, ker menim, da so ženske bolj potrpežljive in komunikativne, ko pride do neprijetnih situacij. Druga potrjena hipoteza pa pravi, da uporaba pridobljenega znanja vpliva na serviserjevo večjo motivacijo za reševanje konfliktov s strankami. Ugotovila sem, da so serviserji z udeležbo na izobraževalnem programu pridobili nova znanja, ki jih bodo lahko koristno uporabili pri reševanju različnih situacij s strankami. Pri

obeh hipotezah je signifikanca manjša od 0,05; kar pomeni, da sta spremenljivki močno povezani na populaciji.

Za konec lahko samo še enkrat poudarim pomen izobraževalnih programov in usposabljanj ter uporabe sodobnih metod in tehnik pri izobraževanju zaposlenih v podjetjih in organizacijah. Saj se znanje, ki ga zaposleni dobijo preko izobraževalnih programov, kaže v višji stopnji delovne uspešnosti; v mojem primeru, v boljšem komuniciranju serviserjev s strankami. Izobraževanje ima ekonomsko vrednost (večja produktivnost, storilnost dela, boljša organizacija dela, izkoriščanje delovnih sredstev, delovnega in prostega časa), vpliva tudi na strokovnost, kakovost, ustvarjalnost, samostojnost dela, izboljšanje delovnih pogojev ter boljših medsebojnih odnosov med sodelavci. Da bi vse to zagotovili, pa bi bilo idealno, da je za vsak izobraževalni program izvedena evalvacija, ki bi zagotovila vse te cilje.

## VIII. LITERATURA

1. AŽMAN, Milena (1995): Celovit pristop k izobraževanju zaposlenih, Andragoška spoznanja, 1-2, str.19-23.
2. BAHUN, Drago (2001): Pravilnik o izobraževanju in usposabljanju v Gorenju, d.d., Velenje.
3. CONNER, Ross F. (1981): Methodological advances in evaluation research. Sage publications, London.
4. DELORS, AL MUFTI, AMAGI, CARNEIVO, CHUNG, GEREMEK, GORHAM, KORNHAUSER, MANLEY, QUERO, SAVANE, SINGH, STAVENHAGEN; SUHR, NANZHOO (1996): Učenje: Skriti zaklad: poročilo Mednarodne komisije za izobraževanje za 21. stoletje, pripravljeno za Unesco. Ministrstvo za šolstvo in šport, Ljubljana.
5. EASTERBY-SMITH, Mark (1995): Evaluating Management Development, Training and Education. 2. izdaja. Aldershot: Gower.
6. GUBA, E.G., LINCOLN, Y.S. (1989): Fourth Generation Evaluation. Sage publications, Newbury Park, London, New Delhi.
7. IVANČIČ, Angelca (2000): »Nekatera vprašanja evalvacije v izobraževanju odraslih«. V: Štrajn, Darko (ur.): Evalvacija. Pedagoški inštitut, Ljubljana, str. 199-204.
8. IVANUŠA-BEZJAK, Mirjana (1998): »Izobraževanje zaposlenih«. Podjetnik, 5, str. 76-77.
9. JELENC, Zoran (1989): Odrasli prebivalci Slovenije v izobraževanju, Pedagoški inštitut pri Univerzi Edvarda Kardelja v Ljubljani in skupnost izobraževalnih centrov v Sloveniji, Ljubljana.
10. JELENC, Zoran (1991): Terminologija izobraževanja odraslih, Pedagoški inštitut pri Univerzi v Ljubljani, Ljubljana.
11. JELENC, Zoran (1996): »Vpeljevanje strategije vseživljenskosti učenja«. Andragoška spoznanja, 2, str. 5-9.
12. JEREB, Janez (1998): »Izobraževanje in usposabljanje kadrov«. Management kadrovskega virov, str. 175-212.
13. (2003) Katalog izobraževalnih vsebin 2003/2004. Gorenje izobraževalni center, Velenje.
14. KROPIVNIK, Samo; TRAMPUŽ, Cveto (2000): Analize podatkov z SPSS-om. Predavanja in vaje, Fakulteta z družbene vede, Ljubljana.



15. KUMP, Sonja (2000): »Paradigme, koncepti in metode v evalvaciji izobraževanja«. V: Štrajn, Darko (ur.): Evalvacija. Pedagoški inštitut, Ljubljana, str. 13-25.
16. KUMP, Sonja (2000): »Evalvacija izobraževanja odraslih«. Andragoška spoznanja, 6, 3, str.86-93.
17. MACUR, Mirna (1995): »Evalvacijske študije«. Statistika dela, delovnih in življenjskih pogojev.
18. MIGLIČ, Gozdana (2000): »Vrednotenje učinkov usposabljanja v upravi«. Teorija in praksa, 37, 2, str. 364-375.
19. MIGLIČ, Gozdana (2000): Vrednotenje uspešnosti usposabljanja in izpopolnjevanja v upravi. 1. izdaja. Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije, Ljubljana.
20. MIGLIČ, Gozdana (2002): Ugotavljanje potreb po usposabljanju ter vrednotenje učinkov usposabljanja v državni upravi. Magistrsko delo, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
21. PATTON, Michael Q. (1987): How to use qualitative methods in evaluation. Sage publications, Newbury Park, London, New Delhi.
22. PATTON, Michael Q. (1990): Qualitative evaluation and research methods. 2. izdaja. Sage publications, Newbury.
23. PATTON, Michael Quinn (1997): Utilization-Focused Evaluation. 3. izdaja. Sage publications, Newbury Park, London, New Delhi.
24. PIRNAT-BAHUN, Milena (2000): Usposabljanje in razvoj kadrov v Gorenju. Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
25. PODMENIK, Darka (1999): »Evalvacija raziskovalne dejavnosti«. Raziskovalec, 29, 1, str. 33-39.
26. RIHTER, Liljana (2001): Evalvacija prostovoljnega dela na področju šolstva. Magistrsko delo, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
27. ROJC, Emil (2000): Gorenje v ogledalu petih desetletij. Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana.
28. ROJC, Emil (2003): Priročnik za neposredne vodje delovnih skupin in poslovnih procesov v Gorenju. Velenje.
29. ROSSI, Peter H.; FREEMAN, Howard E. (1993): Evaluation: a systematic approach. Sage publications, London.
30. ROYSE, David; THYER, Bruce A. (1996): Program evaluation (An introduction). Second edition. Nelson-Hall Publishers, Chicago.
31. ŠIMENC, Marjan (2000): »Standardi evalvacije«.

32. ŠIROK, Klemen (2002): Metodologija evalvacij na področju poklicnega izobraževanja. Magistrsko delo, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
33. ŠTRAJN, Darko (2000): »Evalvacija kot vzgojno-izobraževalna vsakdanjost«. V: Štrajn, Darko (ur.): Evalvacija. Pedagoški inštitut, Ljubljana, str. 5-9.
34. TOŠ, Niko; HAFNER-FINK Mitja (1988): Metode družboslovnega raziskovanja. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
35. VERBINC, France (1991): Slovar tujk. 10. izdaja. Cankarjeva založba, Ljubljana.
36. VOLK-ŽAKELJ, Zdenka (2000): Izobraževanje zaposlenih. Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
37. ZAPLOTNIK, Melita (2003): Motivacija posameznika za izobraževanje. Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

## IX. PRILOGE

### PRILOGA A: Spremni dopis k anketnemu vprašalniku za serviserje

Velenje, 21.06.2004

Spoštovani!

Sem Petra Mikoletič iz Velenja, absolventka na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Končujem študij politologije, teoretsko-analitske smeri. Pripravljam diplomsko nalogo z naslovom »Evalvacija izobraževanja in usposabljanja zaposlenih«. V skladu z dogovorom med Fakulteto za družbene vede, podjetjem Gorenje d.d. in mano sem se odločila, da izvedem raziskavo, s katero bom lahko ugotovila, ali so serviserji, zaposleni v podjetju Gorenje d.d.-Servis, zadovoljni s programom usposabljanja z naslovom »Trening komuniciranja« ter ali lahko pridobljeno znanje učinkovito prenesejo v prakso pri opravljanju dela serviserja.

Pri anketi je zagotovljena absolutna anonimnost, zato ankete ni potrebno podpisovati ali kakorkoli označevati. Ker je vprašalnik del moje diplomske naloge, Vam zagotavljam, da bom podatke uporabljala izključno v te namene.

Prosim Vas, da v nadaljevanju natančno preberete in iskreno odgovorite na zastavljena vprašanja. Verjamem, da mi boste posredovali takšne odgovore, ki bodo pokazali realno sliko učinkovitosti usposabljanja serviserjev.

Hvaležna Vam bom, če boste izpolnili vprašalnik in mi ga v priloženi kuverti z že plačano poštnino vrnili. Prosim, da to storite čimprej, najkasneje do 21.07.2004, in mi s tem omogočite dokončanje moje diplomske naloge in študija.

Za Vaše sodelovanje in zaupanje se Vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

Študentka: Petra Mikoletič

Mentor v podjetju Gorenje d.d.: Marko Jeraj (vodja Izobraževalnega centra Gorenje d.d.)

### PRILOGA B: Anketni vprašalnik za serviserje

#### ANKETNI VPRAŠALNIK

PROGRAM USPOSABLJANJA: Trening komuniciranja

Pri trditvah od 1 do 8, Vas prosim, da obkrožite tisto oceno (od 1 do 5), ki ustreza vašemu mišljenju. Pri tem pomeni ocena:

- 1- nikakor se ne strinjam
- 2- se ne strinjam
- 3- delno se strinjam
- 4- strinjam se
- 5- v celoti se strinjam

1. Program »Trening komuniciranja« je izpolnil vaša pričakovanja.

nikakor ne					v celoti
1	2	3	4	5	

2. S programom ste se naučili novih metod in tehnik komuniciranja.

nikakor ne					v celoti
1	2	3	4	5	

3. Pridobljeno znanje boste lahko uporabili pri delu s strankami.

nikakor ne					v celoti
1	2	3	4	5	

4. Izvajalec je bil nazoren in razumljiv pri predavanju.

nikakor ne					v celoti
1	2	3	4	5	

5. Metode, ki jih je uporabljal predavatelj pri usposabljanju so vam bile všeč (tabla, grafoskop, računalnik, TV, video).

nikakor ne					v celoti
1	2	3	4	5	

6. Zahtevanim vsebinam ste lahko sledili.

nikakor ne					v celoti
1	2	3	4	5	

7. Imeli ste dovolj možnosti za sodelovanje.

nikakor ne					v celoti
1	2	3	4	5	

8. Program je vplival na vašo:

a) večjo učinkovitost samokontrole pred strankami

nikakor ne

v celoti

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b) boljšo komunikacijo s strankami

nikakor ne

v celoti

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c) večjo motivacijo za reševanje konfliktov s strankami

nikakor ne

v celoti

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Napišite, koliko vam je ostala posamezna tema v spominu in ali jo uporabljate pri vašem delu. Pri vsaki točki so napisane ključne besede posameznega vsebinskega sklopa.

Pri vprašanju 9, Vas prosim, da obkrožite tisto oceno (od 1 do 3), ki ustreza vašemu mišljenju. Pri tem pomeni ocena:

- 1 – malo
- 2 – srednje
- 3 – zelo

SPOMIN – koliko se ključnih vsebin spomnite

UPORABA – koliko iz ključnih vsebin uporabljate v praksi pri servisiranju

	SPOMIN	UPORABA						
1. ANALIZA POSAMEZNIKA (ključne besede: - transakcijska analiza - otroški, odrasli in starševski jaz)	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr></table>	1	2	3	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr></table>	1	2	3
1	2	3						
1	2	3						
2. OSNOVNA PRAVILA PRI OBISKU STRANK (ključne besede: - stranka je vedno v središču pozornosti - način pozdravljanja - brez neugodnih konfrontacij s stranko - prijaznost - nasmeh itd.)	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr></table>	1	2	3	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr></table>	1	2	3
1	2	3						
1	2	3						
3. DOGOVOR ZA VZDRŽEVANJE PRAVIL (ključne besede: - lojalnost do podjetja - »mystery shopping« oz. skrivni nakupi: namišljene stranke za preverjanje dela serviserjev	SPOMIN <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr></table>	1	2	3	UPORABA <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr></table>	1	2	3
1	2	3						
1	2	3						

4. OSNOVNA PRAVILA KOMUNICIRANJA

(ključne besede:

- oddajnik.sprejemnik
- »smart« oz. pametna pravila
- direktna in nedirektna komunikacija)

1	2	3
---	---	---

1	2	3
---	---	---

5. STRUKTURA SERVISNE PRODAJE

(ključne besede:

- tehnika spraševanja in odkrivanje potrebe stranke
- argumentiranje potrebe za servis
- pakiranje cene
- ravnanje s pripombami strank
- doseči strinjanje in zaupanje stranke
- ponujanje stranskih produktov in servisa
- prijeten pozdrav)

1	2	3
---	---	---

1	2	3
---	---	---

6. KRIZNI MANAGEMENT

(ključne besede:

- ravnanje z besedami strank)

1	2	3
---	---	---

1	2	3
---	---	---

7. POSEBNE PRODAJNE TEHNIKE

(ključne besede:

- verbalna in ne-verbalna tehnika
- tehnika zrcaljenja
- transakcijska analiza
- druge tehnike spraševanja
- ravnanje s pripombami
- skoncentriranost na dobo pozdrava
- in slovesa v komunikacijski piramidi)

1	2	3
---	---	---

1	2	3
---	---	---

8. MOTIVIRANJE IN MANIPULIRANJE

(ključne besede:

- kako vzpostaviti kontrolo nad samim seboj
- prepoznavanje napak nad samim seboj
- odpravljanje napak)

1	2	3
---	---	---

1	2	3
---	---	---

9. REFLEKTIRANJE IZKUŠENJ

(ključne besede:

- izmenjava izkušenj v skupini
- razlaga sistema samokontrole
- preverjanje podanih nalog posameznega serviserja)

SPOMIN

1	2	3
---	---	---

UPORABA

1	2	3
---	---	---

10. Opišite konkreten primer reševanja problemov s strankami pred in po izobraževanju.  
Kakšne spremembe ste opazili pri vašem nadaljnem opravljanju dela serviserja?

---

---

---

---

---

11. Katere vsebine, ki niso bile v sklopu programa bi vas še zanimalo?

---

---

---

12. Spol: 1 moški  
2 ženski

13. Starost: \_\_\_\_\_

14. Izobrazba: 1 osnovna šola ali manj (I. ali II.st.)  
2 poklicna šola (IV.st.)  
3 srednja šola (V.st.)  
4 visoka ali univerzitetna šola (VI. Ali VII. st.)

15. Koliko časa ste zaposleni:  
a) v podjetju Gorenje d.d.-Servis? \_\_\_\_\_  
b) na delovnem mestu serviserja? \_\_\_\_\_

*Še enkrat se Vam iskreno zahvaljujem za posredovane odgovore!*

### **PRILOGA C: Spremni dopis za stranke serviserjev**

Velenje, 21.06.2004

Spoštovani!

Sem Petra Mikoletič iz Velenja, absolventka na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Končujem študij politologije, teoretsko-analitske smeri. Pripravljam diplomsko nalogo z naslovom »Evalvacija izobraževanja in usposabljanja zaposlenih«. V skladu z dogovorom med Fakulteto za družbene vede, podjetjem Gorenje d.d. in mano sem se odločila, da izvedem raziskavo, s katero bom lahko ugotovila, kako stranke ocenjujejo in so zadovoljne s storitvami

serviserjev, kakšne izkušnje imajo z njimi ter kaj bi lahko v bodoče še izboljšali in popravili pri komuniciranju serviserjev s strankami.

Pri anketi je zagotovljena absolutna anonimnost, zato ankete ni potrebno podpisovati ali kakorkoli označevati. Ker je vprašalnik del moje diplomske naloge, Vam zagotavljam, da bom podatke uporabljala izključno v te namene.

Prosim Vas, da v nadaljevanju natančno preberete in iskreno odgovorite na zastavljena vprašanja. Verjamem, da mi boste posredovali takšne odgovore, ki bodo pokazali realno sliko učinkovitosti serviserjev pri opravljanju dela.

Hvaležna Vam bom, če boste izpolnili vprašalnik in mi ga v priloženi kuverti z že plačano poštnino vrnili. Prosim, da to storite čimprej, najkasneje do 21.07.2004, in mi s tem omogočite dokončanje moje diplomske naloge in študija.

Za Vaše sodelovanje in zaupanje se Vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

Študentka: Petra Mikoletič

Mentor v podjetju Gorenje d.d.: Marko Jeraj (vodja Izobraževalnega centra Gorenje d.d.)

## **PRILOGA D: Anketni vprašalnik za stranke serviserjev**

### ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Obkrožite, katere značilnosti (lastnosti) ste opazili pri komuniciranju serviserja z vami pri popravilu vašega gospodinjskega aparata!

1. serviser je prišel ob dogovorjeni uri na dom stranke	DA	NE
2. serviser je vljudno pozdravil stranko	DA	NE
3. serviser je bil urejen (zunanji izgled)	DA	NE
4. serviser je bil prijazen do stranke	DA	NE
5. serviser je stranki namenil dovolj pozornosti	DA	NE
6. serviser je vključeval stranko v pogovor	DA	NE
7. serviser je imel pokroviteljski odnos do stranke	DA	NE
8. serviser je dosegel strinjanje in zaupanje stranke	DA	NE
9. serviser je bil strokoven pri servisiranju aparata	DA	NE
	DA	NE



10. serviser je bil samozavesten

11. serviser je bil potrpežljiv s stranko

DA	NE
----	----

12. serviser je bil lojalen do podjetja Gorenje d.d.

DA	NE
----	----

13. druge značilnosti: \_\_\_\_\_

Pri vprašanjih od 2 do 4, vas prosim, da obkrožite tisto oceno (od 1 do 5), ki ustreza vašemu mišljenju. Pri tem pomeni ocena:

1 – sploh ne

2 – ne

3 – delno

4 – da

5 – zelo

2. Ali je prišlo med serviserjem in vami do napete situacije?

sploh ne

zelo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Ali je imel serviser pokroviteljski odnos do vas kot stranke?

sploh ne

zelo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Menite, da bi se morala med serviserji in strankami izboljšati komunikacija?

sploh ne

zelo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Opišite konkreten primer komuniciranja serviserja z vami kot stranko.

---

---

---

---

6. Kaj priporočate, da bi se moralo še spremeniti pri opravljanju dela serviserjev?

---

---

---

---

7. Spol: 1 moški

2 ženski

8. Starost: \_\_\_\_\_

9. Izobrazba: 1 osnovna šola ali manj (I. ali II.st.)  
2 poklicna šola (IV.st.)  
3 srednja šola (V.st.)  
4 visoka ali univerzitetna šola (VI. ali VII.st.)

10. Tip krajevne skupnosti: 1 mestna                      2 primestna                      3 vaška

*Še enkrat se Vam iskreno zahvaljujem za posredovane odgovore!*

## **PRILOGA E: Programski stavki za analizo podatkov**

```
FREQUENCIES
VARIABLES=spol starost izobrazb pricakov metode up.znanj izvajale vsec
vsebine sodelov samokont komunika resevanj
/ORDER= ANALYSIS.
FREQUENCIES
VARIABLES= spomin1 spomin2 spomin3 spomin4 spomin5 spomin6 spomin7 spomin8
spomin9
/ORDER= ANALYSIS.
FREQUENCIES
VARIABLES=uporaba1 uporaba2 uporaba3 uporaba4 uporaba5 uporaba6 uporaba7
uporaba8 uporaba9
/ORDER= ANALYSIS.
FREQUENCIES
VARIABLES=ura pozdrav urejen prijazen pozornos pogovor lojalen komunik spol1
staros1 izobral tipks
/ORDER= ANALYSIS.
FREQUENCIES
VARIABLES=ura2 pozdrav2 urejen2 prijaze2 pozorno2 pogovor2 lojalen2 komunik2
spol2 straros2 izobra2 tipks2
/ORDER= ANALYSIS.
CROSSTABS
/TABLES=komunik1 BY komunik3
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTIC=CHISQ
/CELLS=COUNT ROW.
CROSSTABS
/TABLES=starost1 BY pricak1
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTIC=CHISQ
/CELLS=COUNT ROW.
CROSSTABS
/TABLES=starost1 BY znanja1
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTIC=CHISQ
/CELLS=COUNT ROW.
CROSSTABS
/TABLES=spol1 BY komunik1
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTIC=CHISQ
/CELLS=COUNT ROW.
CROSSTABS
/TABLES=spol2 BY komunik3
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTIC=CHISQ
/CELLS=COUNT ROW.
```

```

CROSSTABS
/TABLES=izobra1 BY pozornos
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTIC=CHISQ
/CELLS=COUNT ROW.
CROSSTABS
/TABLES=izobra2 BY pozorno2
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTIC=CHISQ
/CELLS=COUNT ROW.
CROSSTABS
/TABLES=tipks BY komunik1
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTIC=CHISQ
/CELLS=COUNT ROW.
CROSSTABS
/TABLES=tipks2 BY komunik3
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTIC=CHISQ
/CELLS=COUNT ROW.
CROSSTABS
/TABLES=pogovor BY pogovor2
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTIC=CHISQ
/CELLS=COUNT ROW.
CROSSTABS
/TABLES=znanj1 BY reseva
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTIC=CHISQ
/CELLS=COUNT ROW.

```

## PRILOGA F: Tabele frekvenčnih porazdelitev in kontingenčne tabele

### *Frekvenčna porazdelitev po spolu serviserjev*

#### Statistics

Spol

N	Valid	38
	Missing	0

#### SPOL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moški	36	94,7	94,7	94,7
	ženski	2	5,3	5,3	100,0
	Skupaj	38	100,0	100,0	

### *Frekvenčna porazdelitev po izobrazbi serviserjev*

#### Statistics

Izobrazba

N	Valid	38
	Missing	0

## IZOBRAZBA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid poklicna šola	17	44,7	44,7	44,7
srednja tehnična šola	21	55,3	55,3	100,0
Skupaj	38	100,0	100,0	

### *Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »izpolnil pričakovanja«*

#### Statistics

Program "Trening komuniciranja" je izpolnil vaša pričakovanja.

N	Valid	38
	Missing	0

#### PROGRAM IZPOLNIL PRIČAKOVANJA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid se ne strinjam	1	2,6	2,6	2,6
delno se strinjam	10	26,3	26,3	28,9
strinjam se	22	57,9	57,9	86,8
v celoti se strinjam	5	13,2	13,2	100,0
Skupaj	38	100,0	100,0	

### *Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »metode in tehnike«*

#### Statistics

S programom ste se naučili novih metod in tehnik komuniciranja.

N	Valid	38
	Missing	0

S programom ste se naučili novih metod in tehnik komuniciranja.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid se ne strinjam	1	2,6	2,6	2,6
delno se strinjam	16	42,1	42,1	44,7
strinjam se	17	44,7	44,7	89,5
v celoti se strinjam	4	10,5	10,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

### *Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »uporaba pri delu«*

#### Statistics

Pridobljeno znanje boste lahko uporabili pri delu.

N	Valid	38
	Missing	0

### UPORABA ZNANJA PRI DELU S STRANKAMI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid se ne strinjam	1	2,6	2,6	2,6
delno se strinjam	13	34,2	34,2	36,8
strinjam se	17	44,7	44,7	81,6
v celoti se strinjam	7	18,4	18,4	100,0
Skupaj	38	100,0	100,0	

#### Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »razumljiv izvajalec«

##### Statistics

Izvajalec je bil nazoren in razumljiv pri predavanju.

N	Valid	38
	Missing	0

### NAZOREN IN RAZUMLJIV IZVAJALEC

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid delno se strinjam	2	5,3	5,3	5,3
strinjam se	18	47,4	47,4	52,6
v celoti se strinjam	18	47,4	47,4	100,0
Skupaj	38	100,0	100,0	

#### Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »zadovoljstvo z metodami«

##### Statistics

Metode, ki jih je uporabljal predavatelj pri predavanju so vam bile všeč (tabla, grafoskop, računalnik, grafoskop, TV, video).

N	Valid	38
	Missing	0

### ZADOVOLJSTVO Z METODAMI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nikakor se ne strinjam	1	2,6	2,6	2,6
delno se strinjam	4	10,5	10,5	13,2
strinjam se	20	52,6	52,6	65,8
v celoti se strinjam	13	34,2	34,2	100,0
Skupaj	38	100,0	100,0	

#### Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »vsebine«

##### Statistics

Zahtevanim vsebinam ste lahko sledili.

N	Valid	38
	Missing	0

**DOJEMANJE IZBOBRAŽEVALNIH TEMATIK**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid delno se strinjam	1	2,6	2,6	2,6
strinjam se	12	31,6	31,6	34,2
v celoti se strinjam	25	65,8	65,8	100,0
Skupaj	38	100,0	100,0	

**Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »sodelovanje«**

**Statistics**

Imeli ste dovolj možnosti za sodelovanje.

N	Valid	38
	Missing	0

**Imeli ste dovolj možnosti za sodelovanje.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid delno se strinjam	2	5,3	5,3	5,3
strinjam se	13	34,2	34,2	39,5
v celoti se strinjam	23	60,5	60,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

**Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »večja učinkovitost samokontrole pred strankami«**

**Statistics**

Program je vplival na vašo učinkovitost pred strankami.

N	Valid	38
	Missing	0

**UČINKOVITOST SAMOKONTROLE PRED STRANKAMI**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nikakor se ne strinjam	1	2,6	2,6	2,6
delno se strinjam	10	26,3	26,3	28,9
strinjam se	20	52,6	52,6	81,6
v celoti se strinjam	7	18,4	18,4	100,0
Skupaj	38	100,0	100,0	

**Frekvenčna porazdelitev »boljša komunikacija s strankami«**

**Statistics**

Program je vplival na vašo komunikacijo s strankami.

N	Valid	38
	Missing	0

### KOMUNIKACIJA S STRANKAMI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nikakor se ne strinjam	1	2,6	2,6	2,6
delno se strinjam	13	34,2	34,2	36,8
strinjam se	14	36,8	36,8	73,7
v celoti se strinjam	10	26,3	26,3	100,0
Skupaj	38	100,0	100,0	

### Frekvenčna porazdelitev spremenljivke »boljša motivacija za reševanje konfliktov s strankami«

#### Statistics

Program je vplival na vašo motivacijo za reševanje konfliktov s strankami.

N	Valid	38
	Missing	0

### MOTIVACIJA ZA REŠEVANJE KONFLIKTOV S STRANKAMI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nikakor se ne strinjam	2	5,3	5,3	5,3
delno se strinjam	5	13,2	13,2	18,4
strinjam se	23	60,5	60,5	78,9
v celoti se strinjam	8	21,1	21,1	100,0
Skupaj	38	100,0	100,0	

### Frekvenčne porazdelitve spremenljivk »koliko se spomnijo posameznih vsebin«

#### Statistics

	Koliko se spomnite vsebine - ANALIZA POSAMEZNIKA?	Koliko se spomnite vsebine - OSNOVNA PRAVILA PRI OBISKU STRANK?	Koliko se spomnite vsebine - DOGOVOR ZA VZDRŽEVANJE PRAVIL?	Koliko se spomnite vsebine - OSNOVNA PRAVILA KOMUNICIRANJA?	Koliko se spomnite vsebine - STRUKTURA SERVISNE PRODAJE?	Koliko se spomnite vsebine - KRIZNI MANAGEMENT?	Koliko se spomnite vsebine - POSEBNE PRODAJNE TEHNIKE?	Koliko se spomnite vsebine - MOTIVIRANJE IN MANIPULIRANJE?	Koliko se spomnite vsebine - REFLEKTIRANJE IZKUŠENJ?
N	Valid	38	38	38	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

#### Koliko se spomnite vsebine - ANALIZA POSAMEZNIKA?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid srednje	23	60,5	60,5	60,5
zelo	15	39,5	39,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

**Koliko se spomnite vsebine - OSNOVNA PRAVILA PRI OBISKU STRANK?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid srednje	14	36,8	36,8	36,8
zelo	24	63,2	63,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

**Koliko se spomnite vsebine - DOGOVOR ZA VZDRŽEVANJE PRAVIL?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid malo	1	2,6	2,6	2,6
srednje	22	57,9	57,9	60,5
zelo	15	39,5	39,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

**Koliko se spomnite vsebine - OSNOVNA PRAVILA KOMUNICIRANJA?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid malo	2	5,3	5,3	5,3
srednje	23	60,5	60,5	65,8
zelo	13	34,2	34,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

**Koliko se spomnite vsebine - STRUKTURA SERVISNE PRODAJE?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid malo	1	2,6	2,6	2,6
srednje	28	73,7	73,7	76,3
zelo	9	23,7	23,7	100,0
Total	38	100,0	100,0	

**Koliko se spomnite vsebine - KRIZNI MANAGEMENT?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid malo	4	10,5	10,5	10,5
srednje	20	52,6	52,6	63,2
zelo	14	36,8	36,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

**Koliko se spomnite vsebine - POSEBNE PRODAJNE TEHNIKE?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid malo	7	18,4	18,4	18,4
srednje	25	65,8	65,8	84,2
zelo	6	15,8	15,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	



**Koliko se spomnite vsebine - MOTIVIRANJE IN MANIPULIRANJE?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid malo	2	5,3	5,3	5,3
srednje	23	60,5	60,5	65,8
zelo	13	34,2	34,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

**Koliko se spomnite vsebine - REFLEKTIRANJE IZKUŠENJ?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid srednje	25	65,8	65,8	65,8
zelo	13	34,2	34,2	100,0
Total	38	100,0	100,0	

**Frekvenčne porazdelitve spremenljivk »koliko iz predavanih vsebin uporabljajo v praksi«**

**Statistics**

	Koliko iz predavane vsebine ANALIZA POSAMEZNIKA uporabljate v praksi pri servisiranju?	Koliko iz predavane vsebine OSNOVNA PRAVILA PRI OBISKU STRANK uporabljate v praksi pri servisiranju?	Koliko iz predavane vsebine DOGOVOR ZA VZDRŽEVANJE PRAVIL ANJA uporabljate v praksi pri servisiranju?	Koliko iz predavane vsebine OSNOVNA PRAVILA STRUKTURA SERVISNE PRIODAJE uporabljate v praksi pri servisiranju?	Koliko iz predavane vsebine KRIZNI MANAGEMENT uporabljate v praksi pri servisiranju?	Koliko iz predavane vsebine POSEBNE PRODAJNE TEHNIKE uporabljate v praksi pri servisiranju?	Koliko iz predavane vsebine MOTIVIRANJE IN MANIPULIRANJE uporabljate v praksi pri servisiranju?	Koliko iz predavane vsebine REFLEKTIRANJE IZKUŠENJ uporabljate v praksi pri servisiranju?
N Valid	38	38	38	38	38	38	38	38
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

**Koliko iz predavane vsebine ANALIZA POSAMEZNIKA uporabljate v praksi pri servisiranju?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid malo	2	5,3	5,3	5,3
srednje	29	76,3	76,3	81,6
zelo	7	18,4	18,4	100,0
Total	38	100,0	100,0	

**Koliko iz predavane vsebine OSNOVNA PRAVILA PRI OBISKU STRANK uporabljate v praksi pri servisiranju?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid srednje	17	44,7	44,7	44,7
zelo	21	55,3	55,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

**Koliko iz predavane vsebine DOGOVOR ZA VZDRŽEVANJE PRAVIL uporabljate v praksi pri servisiranju?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid malo	1	2,6	2,6	2,6
srednje	23	60,5	60,5	63,2
zelo	14	36,8	36,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

**Koliko iz predavane vsebine OSNOVNA PRAVILA KOMUNICIRANJA uporabljate v praksi pri servisiranju?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid malo	3	7,9	7,9	7,9
srednje	25	65,8	65,8	73,7
zelo	10	26,3	26,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

**Koliko iz predavane vsebine STRUKTURA SERVISNE PRIODAJE uporabljate v praksi pri servisiranju?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid malo	3	7,9	7,9	7,9
srednje	25	65,8	65,8	73,7
zelo	10	26,3	26,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

**Koliko iz predavane vsebine KRIZNI MANAGEMENT uporabljate v praksi pri servisiranju?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid malo	1	2,6	2,6	2,6
srednje	26	68,4	68,4	71,1
zelo	11	28,9	28,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

**Koliko iz predavane vsebine POSEBNE PRODAJNE TEHNIKE uporabljate v praksi pri servisiranju?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid malo	4	10,5	10,5	10,5
srednje	31	81,6	81,6	92,1
zelo	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	



**Serviser je prišel ob dogovorjeni uri na dom stranke 1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid da	66	90,4	90,4	90,4
ne	7	9,6	9,6	100,0
Skupaj	73	100,0	100,0	

**Serviser je vljudno pozdravil stranko 1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid da	69	94,5	94,5	94,5
ne	4	5,5	5,5	100,0
Skupaj	73	100,0	100,0	

**Serviser je bil urejen 1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid da	70	95,9	95,9	95,9
ne	3	4,1	4,1	100,0
Skupaj	73	100,0	100,0	

**Serviser je bil prijazen do stranke 1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid da	66	90,4	90,4	90,4
ne	7	9,6	9,6	100,0
Skupaj	73	100,0	100,0	

**Serviser je stranki namenil dovolj pozornosti 1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid da	60	82,2	82,2	82,2
ne	13	17,8	17,8	100,0
Skupaj	73	100,0	100,0	

**Serviser je stranko vključeval v pogovor 1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid da	55	75,3	75,3	75,3
ne	18	24,7	24,7	100,0
Skupaj	73	100,0	100,0	

**Serviser je bil lojalen do podjetja Gorenje d.d. 1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid da	68	93,2	93,2	93,2
ne	5	6,8	6,8	100,0
Skupaj	73	100,0	100,0	

**Menite, da bi se morala med serviserji in strankami izboljšati komunikacija?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sploh ne	28	38,4	38,4	38,4
	ne	19	26,0	26,0	64,4
	delno	15	20,5	20,5	84,9
	da	7	9,6	9,6	94,5
	zelo	4	5,5	5,5	100,0
	Skupaj	73	100,0	100,0	

**SPOL STRANK**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moški	30	41,1	41,1	41,1
	ženski	43	58,9	58,9	100,0
	Skupaj	73	100,0	100,0	

**TIP KRAJEVNE SKUPNOSTI STRANK**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mestna	35	47,9	47,9	47,9
	primestna	13	17,8	17,8	65,8
	vaška	25	34,2	34,2	100,0
	Skupaj	73	100,0	100,0	

**STAR1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-40 let	25	34,2	34,2	34,2
	41-55 let	23	31,5	31,5	65,8
	56 let ali več	25	34,2	34,2	100,0
	Skupaj	73	100,0	100,0	

**IZOBRAZBA STRANK**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	osnovna šola	6	8,2	8,2	8,2
	poklicna šola	18	24,7	24,7	32,9
	srednja tehnična šola	27	37,0	37,0	69,9
	visoka ali univerzitetna šola	22	30,1	30,1	100,0
	Skupaj	73	100,0	100,0	

**Frekvenčne porazdelitve spremenljivk glede na odgovore strank, ki so jih serviserji obiskali po udeležbi na izobraževalnem programu**

**Statistics**

	Serviser je prišel ob dogovorjeni uri na dom stranke 2	Serviser je vljudno pozdravil stranko 2	Serviser je bil urejen 2	Serviser je bil prijazen do stranke 2	Serviser je stranki namenil dovolj pozornosti 2	Serviser je stranko lojalno podjetja zrenje d.d.	Serviser je h strankam izboljšati komunikacijske poti strank 2	Menite, da bi se morala vedeti o serviserjih, ki prihajajo iz krajev, ki niso vključeni v izobraževalni program?				
N Valid	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
Missin	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Serviser je prišel ob dogovorjeni uri na dom stranke 2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid da	72	91,1	91,1	91,1
ne	7	8,9	8,9	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**Serviser je vljudno pozdravil stranko 2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid da	73	92,4	92,4	92,4
ne	6	7,6	7,6	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**Serviser je bil urejen 2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid da	74	93,7	93,7	93,7
ne	5	6,3	6,3	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**Serviser je bil prijazen do stranke 2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid da	73	92,4	92,4	92,4
ne	6	7,6	7,6	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**Serviser je stranki namenil dovolj pozornosti 2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid da	72	91,1	91,1	91,1
ne	7	8,9	8,9	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**Serviser je stranko vključeval v pogovor 2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid da	71	89,9	89,9	89,9
ne	8	10,1	10,1	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**Serviser je bil lojalen do podjetja Gorenje d.d. 2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid da	72	91,1	91,1	91,1
ne	7	8,9	8,9	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**Menite, da bi se morala med serviserji in strankami izboljšati komunikacija?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sploh ne	31	39,2	39,2	39,2
ne	32	40,5	40,5	79,7
delno	11	13,9	13,9	93,7
da	4	5,1	5,1	98,7
zelo	1	1,3	1,3	100,0
Skupaj	79	100,0	100,0	

**Spol strank 2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid moški	43	54,4	54,4	54,4
ženski	36	45,6	45,6	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**Tip krajevne skupnosti strank 2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid mestna	34	43,0	43,0	43,0
primestna	26	32,9	32,9	75,9
vaška	19	24,1	24,1	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**STAR2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-40 let	25	31,6	31,6	31,6
41-55 let	24	30,4	30,4	62,0
56 let ali več	30	38,0	38,0	100,0
Skupaj	79	100,0	100,0	

**Izobrazba strank 2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid osnovna šola	4	5,1	5,1	5,1
poklicna šola	22	27,8	27,8	32,9
srednja tehnična šola	22	27,8	27,8	60,8
visoka ali univerzitetna šola	31	39,2	39,2	100,0
Total	79	100,0	100,0	

**Kontingenčna tabela**

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
STAROST1 * PRICAK1	38	48,1%	41	51,9%	79	100,0%

**starost serviserjev \* program izpolnil pričakovanja**

			Program izpolnil pričakovanja			Skupaj
			ne	delno	da	
Starost serviserjev	20-40 let	Count		1	8	9
		% within STAROST1		11,1%	88,9%	100,0%
	41-55 let	Count		8	16	24
		% within STAROST1		33,3%	66,7%	100,0%
	56 let ali več	Count	1	1	3	5
		% within STAROST1	20,0%	20,0%	60,0%	100,0%
Skupaj	Count	1	10	27	38	
	% within STAROST1	2,6%	26,3%	71,1%	100,0%	



### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,469 <sup>a</sup>	4	,076
Likelihood Ratio	6,095	4	,192
Linear-by-Linear Association	2,842	1	,092
N of Valid Cases	38		

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

### Kontingenčna tabela

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
STAROST1 * ZNANJA1	38	48,1%	41	51,9%	79	100,0%

#### starost serviserjev \* uporaba znanja pri delu

			Uporaba znanja pri delu			Skupaj
			ne	delno	da	
Starost serviserjev	20-40 let	Count	1	4	4	9
		% within STAROST1	11,1%	44,4%	44,4%	100,0%
	41-55 let	Count		7	17	24
		% within STAROST1		29,2%	70,8%	100,0%
	56 let ali več	Count		2	3	5
		% within STAROST1		40,0%	60,0%	100,0%
Skupaj		Count	1	13	24	38
		% within STAROST1	2,6%	34,2%	63,2%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,456 <sup>a</sup>	4	,348
Likelihood Ratio	4,147	4	,386
Linear-by-Linear Association	1,442	1	,230
N of Valid Cases	38		

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

### Kontingenčna tabela

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Spol strank1 * KOMUNIK1	73	92,4%	6	7,6%	79	100,0%

**spol strank (pred izobraževanjem serviserjev) \* izboljšati komunikacijo**

			Izboljšati komunikacijo			Total
			ne	delno	da	
Spol strank (pred izobraževanjem serviserjev)	moški	Count	13	9	8	30
		% within Spol strank1	43,3%	30,0%	26,7%	100,0%
	ženski	Count	34	6	3	43
		% within Spol strank1	79,1%	14,0%	7,0%	100,0%
Total		Count	47	15	11	73
		% within Spol strank1	64,4%	20,5%	15,1%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,266 <sup>a</sup>	2	,006
Likelihood Ratio	10,358	2	,006
Linear-by-Linear Association	9,712	1	,002
N of Valid Cases	73		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,52.

**Kontingenčna tabela**

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Spol strank 2 * KOMUNIK3	79	100,0%	0	,0%	79	100,0%

**spol strank (po izobraževanju serviserjev) \* izboljšati komunikacijo (stranke po izobraževanju serviserjev)**

			Izboljšati komunikacijo			Total
			ne	delno	da	
Spol strank (po izobraževanju serviserjev)	moški	Count	33	8	2	43
		% within Spol strank 2	76,7%	18,6%	4,7%	100,0%
	ženski	Count	30	3	3	36
		% within Spol strank 2	83,3%	8,3%	8,3%	100,0%
Total		Count	63	11	5	79
		% within Spol strank 2	79,7%	13,9%	6,3%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,011 <sup>a</sup>	2	,366
Likelihood Ratio	2,081	2	,353
Linear-by-Linear Association	,051	1	,822
N of Valid Cases	79		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,28.

### Kontingenčna tabela

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Tip krajevne skupnosti strank 1 * KOMUNIK1	73	92,4%	6	7,6%	79	100,0%

#### tip krajevne skupnosti strank (pred izobraževanjem serviserjev) \* izboljšati komunikacijo

			Izboljšati komunikacijo			Total
			ne	delno	da	
Tip krajevne skupnosti strank (pred izobraževanjem serviserjev)	mestna	Count	23	8	4	35
		% within Tip krajevne skupnosti strank 1	65,7%	22,9%	11,4%	100,0%
	primestna	Count	9	2	2	13
		% within Tip krajevne skupnosti strank 1	69,2%	15,4%	15,4%	100,0%
	vaška	Count	15	5	5	25
		% within Tip krajevne skupnosti strank 1	60,0%	20,0%	20,0%	100,0%
Total	Count	47	15	11	73	
	% within Tip krajevne skupnosti strank 1	64,4%	20,5%	15,1%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,107 <sup>a</sup>	4	,893
Likelihood Ratio	1,111	4	,893
Linear-by-Linear Association	,505	1	,477
N of Valid Cases	73		

a. 3 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,96.

## Kontingenčna tabela

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Tip krajevne skupnosti strank 2 * KOMUNIK3	79	100,0%	0	,0%	79	100,0%

### tip krajevne skupnosti strank (po izobraževanju serviserjev) \* izboljšati komunikacijo

			Izboljšati komunikacijo			Total
			ne	delno	da	
Tip krajevne skupnosti strank (po izobraževanju serviserjev)	mestna	Count	23	8	1	32
		% within Tip krajevne skupnosti strank 2	71,9%	25,0%	3,1%	100,0%
	primestna	Count	25	1	2	28
		% within Tip krajevne skupnosti strank 2	89,3%	3,6%	7,1%	100,0%
	vaška	Count	15	2	2	19
		% within Tip krajevne skupnosti strank 2	78,9%	10,5%	10,5%	100,0%
Total		Count	63	11	5	79
		% within Tip krajevne skupnosti strank 2	79,7%	13,9%	6,3%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,779 <sup>a</sup>	4	,148
Likelihood Ratio	7,197	4	,126
Linear-by-Linear Association	,019	1	,891
N of Valid Cases	79		

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,20.

## Kontingenčna tabela

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ZNANJ1 * RESEVA	38	48,1%	41	51,9%	79	100,0%

**uporaba znanja \* motivacija za reševanje konfliktov**

			motivacija za reševanje konfliktov			Total
			ne	delno	da	
uporaba znanja	ne	Count % within ZNANJ1	1 100,0%			1 100,0%
	delno	Count % within ZNANJ1		5 38,5%	8 61,5%	13 100,0%
	da	Count % within ZNANJ1	1 4,2%		23 95,8%	24 100,0%
Total		Count % within ZNANJ1	2 5,3%	5 13,2%	31 81,6%	38 100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,461 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	19,045	4	,001
Linear-by-Linear Association	9,118	1	,003
N of Valid Cases	38		

a. 7 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.